

أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد
وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة
في علوم إدارة الأعمال

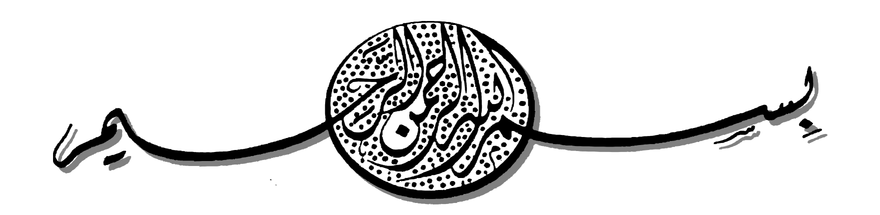
تقدمت بها

إيثار عبد الهادي آلفيحان المعموري

بأشراف الاستاذ الدكتور

عادل حرحوش صالح المفرجي

شعبان ١٤٢٠ هـ　　　　　　　　　　*تشرين الثاني١٩٩٩ م*



ان الذين قالوا ربنا الله ثم أستقاموا تتنزل عليهم الملائكة الا تخافوا ولا تحزنوا وابشروا بالجنة التي كنتم توعدون٣٠) نحن أولياؤكم في الحياة الدنيا وفي الاخرة ولكم فيها ما تشتهي أنفسكم ولكم فيها ما تدّعون ٣١ نزلاً من غفور رحيم ٣٢ ومن أحسن قولاً ممن دعا الى الله وعمل صالحاً وقال أنني من المسلمين ٣٣ .

(سورة فصلت)

اقرار الاستاذ المشرف

أقــر بأن اعداد الاطروحة الموسومة بـ"**أثر انشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس**"-**دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية**- للطالبة إيثار عبد الهادي آلفيحان المعموري، جرى تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم أدارة الاعمال، بناء" على ذلك اوصي بمناقشتها.

التـوقيـــع

المشـــــــــرف

أ.د. عـادل حرحـوش صالـح المفرجي

٢٣ / ١١ / ١٩٩٩

توصية رئيس لجنة الدراسات العليا في قسم ادارة لاعمال

بناء" على توصية الاستاذ المشرف، أرشح الاطروحة للمناقشة.

التـوقيـــع

أ.م.د. ثامر ياسر البكري

رئيس قســم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

٢٣ / ١١ / ١٩٩٩

إقـرار الخبيـر اللغـوي

أقــر بأن الاطروحـة الموسومـة بـــ"**أثر انشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس-دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية-**، قد راجعتها علميا" من الناحية اللغوية، بحيث اصبحت سليمة من الاخطاء والتعبيرات اللغوية.

التـوقيـــــع

م. سهـاد مازن فائـق العبايجي

قسم اللغة العربية

كلية الآداب/جامعة بغداد.

٢٣ / ١١ / ١٩٩٩

اقــرار لجنة المناقشة

نقــر نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة، بأننا اطلعنا على محتويات اطروحة الدكتوراه الموسومة بـــ"**أثر انشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس"-دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية-** للطالبة إيثار عبد الهادي آلفيحان المعموري، وقد ناقشناها فيها وفيما له علاقة بها. ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، وبتقدير (أمتياز) . بغداد ٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩

الاستاذ الدكتور	الاستاذ الدكتور	الاستاذ الدكتور
عبد المجيد حمزه الطائي	سعد زناد المحياوي	طاهر محسن الموسوي
رئيس اللجنه	عضو	عضو
٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩	٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩	٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩

الاستاذ المساعد الدكتور	الاستاذ المساعد الدكتور	الاستاذ الدكتور
ثامر ياسر البكري	صباح حميد اغا	عادل حرحوش المفرجي
عضو	عضو	المشرف
٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩	٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩	٣٠ / ١٢ / ١٩٩٩

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد على قرار لجنة المناقشة.

التـوقيـــــع

أ.د. عـادل حرحـوش صالـح المفرجي

عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((يا أيها النبي انا ارسلناك شاهدا" ومبشرا" ونذيرا"(٤٥) وداعيا" الى الله بأذنه وسراجا" منيرا"(٤٦) وبشر المؤمنين بأن لهم من الله فضلا" كبيرا"(٤٧))). صدق الله العظيم (سورة الاحزاب)

- الى السراج المنير الذي انار دربنا ....
الرسول المصطفى محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

((والله يدعو الى دار السلام ويهدي من يشاء الى صراط مستقيم (٢٥))) صدق الله العظيم (سورة يونس)

- الى دار السلام في الارض،
وطني العراق، عزا" وسلاما" ابديين

((ووصينا الانسان بوالديه حملته امه وهنا" على وهن وفصاله في عامين ان اشكر لي ولوالديك اليّ المصير(١٤))).

صدق الله العظيم (سورة لقمان)

- الى من اوصاني بهما خالقي خيرا" وقرن شكره عز وجل بشكرهما والديّ برا" واحسانا" .

إيثار

صيف عام ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

{{نعمة من عندنا كذلك نجزي من شكر(٣٥)}}

صدق الله العظيم (سورة القمر)

عرفان وامتنان

باديء ذي بدء اسجد (لله) سبحانه وتعالى، واحمده عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته، ان امدني بقدرة تحمل عناء انجاز هذه الدراسة. كما تدعوني فروض الامانة والوفاء، ان اتقدم بجلّ امتناني لكل من غمرني بعطائه:-

- استاذي الفاضل المشرف الدكتور عادل حرحوش صالح المفرجي الذي قادني الى نهاية مشوار دراسة الدكتوراه باخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، على الرغم من عبء مسؤولياته الكثيرة، إذ كان لارائه السديدة وتوجيهاته القيمة، الاثر الفاعل في انضاج الدراسة واخراجها بشكلها الحالي، جزاه (الله) سبحانه وتعالى الخير كله. ولن انسى استاذي الفاضل الدكتور خالد عبد الرحيم الهيتي الذي قادني الى اول ذلك المشوار واغدق عليّ من علمه وخبرته الكثير، فله عميق عرفاني وشكري.

- عمادة كلية الادارة والاقتصاد وقسم ادارة الاعمال في كل من جامعتي بغداد والمستنصرية، واساتذتي اللذين تتلمذت على ايديهم في اثناء الجانب التحضيري لبرنامج الدكتوراه.

- السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتجشمهم عناء المناقشة ولما يبدوه من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والاغناء جزاءهم (الله) عزّ وجل خير الجزاء.

- الدكتور صباح محمد موسى لجميل رعايته الاخوية السابغة التي حظيت بها طيلة مدة الدراسة، فله خالص الدعوات بالفلاح والتوفيق.

- الدكتور محمد عبد الوهاب العزاوي، لكرمه العلمي في اغنائي المتواصل بالمصادر القيمة، ابقاه (الله) سبحانه وتعالى، منهلا" علميا" ثرا".

- الدكتور عبد المجيد حمزة الناصر، لاسناده العلمي المستمر فيما يتعلق بالمعالجات الاحصائية بخلق رفيع وبتواضع العلماء، ادامه (الله) عز وجل ذخرا" لكل طالب علم.

- الدكتور ثامر ياسر البكري لتوجيهاته العلمية القيمة ولالتفاتته الكريمة في تزويدي بمصادر حديثة، له اصدق الدعوات بالموفقية والسلامة.

- الدكتورة اثيلة ياسين العزاوي، وزملاء الدراسة، فراس سليمان حسن، واعتصام جابر الشكرجي، ومحمود محمد علي الروسان، ورائد عبد الخالق العبيدي، وتارا مهند المفتي، ومحمد عبد حسين الموسوي، ومحي الدين يحيى توفيق، لرفدهم اياي بمصادر عززت البناء النظري، وكذلك الست رجاء راجح عبد الحميد لمساعدتها الصادقة، لهم مني جميعا" اصدق آيات الامتنان وبالغ الاعتزاز.

- السيد زهير داود صادق/وزارة الصناعة والمعادن/مدير قسم التخطيط والمتابعة.

- الست سندس رفيق وفيق/وزارة الصناعة والمعادن/باحث-قسم التخطيط والمتابعة.

للعون الكبير الذي قدماه في مجال تهيئة البيانات ذات العلاقة، لهم خالص تقديري.

- منتسبوا شركة الصناعات الالكترونية، لما ابدوه من جهود صادقة خلال مرحلة جمع البيانات، لهم وافر شكري، اخص منهم بالذكر:

- الدكتور رقيب صلاح الدين جلال/ معاون المدير المفوض لشركة الصناعات الالكترونية.

- السيد عبد المنعم رضا محي الدين/ مدير الدائرة الانتاجية.

- السيد عبد الستار عريبي ناصر/ مدير الدائرة التجارية.

- السيد عبد الوهاب وادي علي/ مدير قسم الحسابات.

- الست رجاء عبد الحسين المظفر/ مدير قسم السيطرة النوعية.

- السيد محمود محمد عوض/ مدير قسم العلاقات.

- الست سهى محمد رؤوف/ شعبة الاحصاء/الدائرة الانتاجية.

- الست سوسن بطرس حنا/ الدائرة المالية.

- منتسبوا المكتبة في كلية الادارة والاقتصاد في كل من جامعتي بغداد والمستنصرية. اخص منهم بالذكر:-

الست منى يوسف الجميلي والست عواطف جميل الشمري من جامعة المستنصرية، ومنتسبوا المكتبة المركزية في كلتا الجامعتين، ومكتبة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومكتبتي الجامعة الاردنية وجامعة اليرموك في القطر العربي الاردني الشقيق ومكتبة منظمة الخليج للاستشارات الصناعية في القطر العربي القطري الشقيق، لما ابدوه من مساعدة في تزويدي بما متاح من مصادر، والمهندسة مريم الموسوي لحرصها على دقة واناقة طبع واخراج الاطروحة، لهم جميعا" خالص ثنائي.

ختاما" أسأل (الله) جلّ في علاه المباركة والثواب.

الباحثة

مستخلص

,, أثر انشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس ،،

يعد التنافس استنادا" الى قدرات المنظمة ومتطلبات بيئة التنافس، احدث مداخل التنافس في موضوع ادارة الستراتيجية، ومن هذا المنطلق حاورت الدراسة ادبيات حقل ادارة الاعمال في المحاور الثلاثة الآتية:

١- ماهي ابعاد ستراتيجية التنافس القيّمة للزبون، التي يقود التمايز فيها الى تقديم قيمة متفردة بأداء افضل أو مختلف عن المنافسين، يشكل اساس ميزة المنظمة التنافسية؟ وهل يتعارض استهداف اكثر من بعد في آن واحد ؟

٢- ما دور قدرات المنظمة بصفتها المصادر الاساسية للتنافس، والمستقرة في انشطتها المختلفة والتي تمثل بدورها ستراتيجيات المنظمة الوظيفية، في اسناد تلك الابعاد فرادا" ؟

٣- ما دور التناغم والتكامل بين جهود انشطة مجتمعة في اسناد تلك الابعاد ؟

بعد تبلور الأطار الفلسفي المفاهيمي ومراجعة ما سبق من جهود بحثية ذات علاقة، صيغت اربع فرضيات رئيسة لتختبر في شركة الصناعات الالكترونية (عينة الدراسة)، بغية تشخيص اثر انشطة الشركة ممثلة بالعمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة والتدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية في ابعاد التنافس معبرا" عنها بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، بمؤشرات كمية وباستخدام اسلوبي تحليل كل من الانحدار البسيط والانحدار المتعدد فيما يتصل بالأثر الانفرادي للانشطة في اسناد الابعاد. ومن اجل فهم اعمق لذلك الأثر أستعين باسلوب تحليل المسار للكشف عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لتلك الانشطة عبر علاقاتها المتداخلة التأثير مع بعضها بعضا في اسناد تلك الابعاد، فضلا" عن مدى صحة مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس نفسها. وقد قادت نتائج اختبار الفرضيات، ثم تحليلها وتفسيرها الى الخروج باستنتاج رئيس مفاده انتهاج الشركة لستراتيجية تنافس قائمة على بعدي الكلفة والنوعية. أسهمت فيها جهود انشطة مختلفة، كان لجدارات نشاطي العمليات والتدبير الحاسمة الاثر الواضح في اسنادها، والذي تعزز بالتأثيرات المتداخلة المتبادلة بين انشطة الشركة نفسها وعبر تكامل جهود مجموعة مترابطة منها، استهدفت أنجاز غايات مشتركة تجسدت ببعدي الكلفة والنوعية. فيما اسفر الاثر المتداخل بين هذين البعدين عن تدني بعد الكلفة نتيجة تحسّن النوعية، داحضا" نسبيا" مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس.

اختتمت الدراسة بمجموعة توصيات اهمها دعم الشركة كونها المصنّع الاساس للمنتوجات الالكترونية في القطر باسناد ما تصبو الى بلوغه من ابعاد تنافس. فضلا" عن ضرورة الاهتمام الستراتيجي بالاداء الكلي لانشطة الشركة وتعزيز التنسيق الفاعل فيما بينها بطرائق متنوعة. فيما استهدفت بعض المقترحات التي تقدمت بها الدراسة اغناء الموضوع المبحوث، وتوجهت اخرى صوب حقل ادارة الاعمال في مستوييه الاكاديمي والعملي.

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

تابع قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

أستهلال

اقترن التنافس بوجود المنظمة واستمرار بقائها، وفي ظل حدة المنافسة وشدة ضراوتها بعد انفتاح اقتصاديات الدول على بعضها، اصبحت كيفية تنفيذ ستراتيجية التنافس ودور الستراتيجيات الوظيفية في ذلك محورا" لدراسات عدة تبلورت بمداخل ثلاثة رئيسة. توجه احداها خلال ثمانينيات القرن العشرين من الخارج صوب الداخل، عادّا" بيئة الصناعة المحدد الرئيس لحالة المنافسة ومن ثم ستراتيجية المنظمة وادائها. فالمنافسة *''حرب الموضع''* التي يغدو فيها ، *اين تنافس المنظمة؟* اساس الميزة التنافسية، *أما كيف؟* فجاء ثانيا"، ضمن اطار دعي *''بمدخل التموضع''*. ثم اثبتت دراسات تسعينيات هذا القرن، ان كيفية تنفيذ ستراتيجية التنافس كانت اكثر اهمية في تحديد اداء المنظمة قياسا" الى عوامل بيئة التنافس. اذ ازدهرت منظمة ما في بيئة عدائية انعكاسا" لقابليتها على التنفيذ، في حين اضمحلت اخرى بقابلية ضعيفة على الرغم من وجودها في موضع تنافسي ملائم. عليه تحول الاهتمام، بعد ان انعكس اتجاه التاثير بين المنظمة وبيئتها مبتدأ" من الداخل صوب الخارج، الى التركيز على تشخيص وتطوير قدرات صعبة المظاهاة بوصفها اساسا" للميزة التنافسية، وغدت المنافسة *''حرب الحركة''، وذلك* ضمن ما سمى بـ *''المدخل المستند الى القدرات''*. الا ان مجرد حيازة مثل تلك القدرات لا يمنح المنظمة تمايزا" عن منافسيها من دون امكانية توظيفها في الموضع المناسب وما يستدعيه من متطلبات، وبذا يتبادل التأثير بين المنظمة وبيئة تنافسها. من اجل هذا برزت الحاجة الى ربط المدخلين السابقين المتباينين بثالث جمع بين منظورين احدهما داخلي، ممثلا" بقدرات المنظمة والآخر خارجي عاكسا" بيئة التنافس، عرف حديثا" بـــ *'' المدخل المستند الى القدرات ومتطلبات بيئة التنافس ''* ا لذي ما زال في مرحلة الانضاج والتطوير الى جانب قلة التراكمات النظرية التي تخلو نسبيا" من تأطير مفاهيمي محدد لتلك المداخل الثلاثة. هذا من جهة، ومن جهة اخرى فأن جزئية الدراسات العملية المتصلة بربط ستراتيجيات وظيفية منفردة ممثلة بانشطة المنظمة وستراتيجية الاعمال ممثلة بابعاد التنافس، مع اقتصار الشمولية منها على التنظير من دون خضوعها للاختبار، هيأت قاعدة ومرتكزا" مهما" في تصميم منهجية الدراسة الحالية من حيث صياغة المشكلة والاهداف، أو من حيث بناء النماذج وتكوين الفرضيات المستهدفة قياس العلاقات التأثيرية بين متغيراتها المبحوثة. وفي اختلاف الدراسة الحالية عن الجهود السابقة ما قد يبرز اضافة علمية وعملية متواضعة (بأذنه تعالى).

تأسيسا" على ما ورد آنفا" تهدف الدراسة الى تجاوز الاتجاهات المجتزأة لما سبقها من جهود بحثية عبر تقويمها للاسهام المنفرد لانشطة متعددة هي: العمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة والتدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية في اسناد ابعاد تنافس مختلفة تعكس متطلبات

الزبون المتنوعة معبرا" عنها بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، من اجل تحديد المصادر الحقيقية للميزة التنافسية وذلك عن طريق التحقق من مدى الانسجام بين تلك الانشطة وبين ما تواصله ستراتيجية التنافس من ابعاد مقصودة. مع محاولة أختلاف الدراسة عما سبقها، عبر تقويمها لاسهام الروابط الداخلية بين الانشطة نفسها في اسناد تلك الابعاد، وأهمية التنسيق والتعزيز بين جهود انشطة مجتمعة صوب بلوغ اهداف مشتركة، فضلا" عن محاولة التثبت من صحة مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس. وبذا تكتسب الدراسة اهميتها بشكل رئيس من محاولة الاسهام في الاجابة عن التساؤل الآتي: *كيف توظف المنظمة قدراتها من اجل التنافس؟* ولا سيما ان هذه الاجابة تعد ضرورة حاسمة حاليا" ومستقبلا". اذ تتصف حتمية وجود قدرة ذاتية للتأقلم مع المتغيرات المستجدة باهمية بالغة، وذلك عبر تشخيص عناصر قوة احدى الصناعات المهمة ودورها في بناء ستراتيجية تنافس ذات ابعاد متعددة تمهيدا" لتعزيز تلك العناصر بما يحمي ويدعم الصناعة الوطنية.

تأطر المضمون النظري للدراسة الحالية في ثلاثة فصول، استعرض اولها ستراتيجية التنافس مداخلا" ومستوى" وابعادا" ومصادرا". فيما افرد الفصلان الثاني والثالث لاستيضاح انشطة المنظمة مفهوما" ومكونات، ومن ثم دورها في اسناد ابعاد التنافس. اذ خصص الفصل الثاني للانشطة الرئيسة المتصلة بالخلق المادي للمنتوج وهي: العمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة. بينما كرس الفصل الثالث للانشطة الرافدة التي تدعم انشطة معينة رئيسة او رافدة كما تدعم كامل الانشطة وهي: التدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية، الى جانب تسليط الضوء على مفهوم التوافق بين الانشطة ودوره في اسناد ما تصبو لبلوغه ستراتيجية التنافس من ابعاد. وقد شكل الاطار الفلسفي النظري الذي قدمته الفصول الثلاثة الاولى الاساس الذي ارتكز عليه الجانب التحليلي من الدراسة. فيما استطلع الفصل الرابع ما تقصته الدراسات السابقة من اهداف مع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها، متناولا" منهجية الدراسة الحالية بمحاور عدة، وعينتها المبحوثة كذلك.

ثم اتخذت مستويات التحليل اطارا" فرعيا" واجماليا"، بعد ان تمحورت اهداف بحث المشكلة باربع فرضيات رئيسة، يدور محتواها حول اختبار اثر انشطة المنظمة انفرادا" وترابطا" في اسناد ابعاد التنافس، عرضت في فصلين متتابعين. اذ وظف الفصل الخامس لعرض وتحليل اختبار الاثر المنفرد لانشطة شركة الصناعات الالكترونية بوصفها عينة الدراسة، تثبتا" من صحة البنيان النظري لفرضية الدراسة الرئيسة الاولى وفرضياتها السبعة الفرعية المنبثقة عنها، وبآليتي تثبت احداهما تحليل الانحدار البسيط والثانية تحليل الانحدار المتعدد بدءا" بعرض واقع كل نشاط من الانشطة السبعة المبحوثة في الشركة، ومن ثم مناقشة نتائج التحليل. لينتهي الفصل الى تبني تلك الفرضيات بعد ان التقت النتائج مع ما توصلت اليه دراسات كل من (قاشات، ١٩٩١؛ الحداد، ١٩٩٢)، (Wheelwright, 1984; Corbett &

(Wassenhove, 1993، بعدّها لنشاط العمليات سلاحا" تنافسيا" يعزز ابعاد الميزة التنافسية، ولتختلف مع ما خلصت اليه دراستا (نعمو، ١٩٩٤؛ العقيدي، ١٩٩٧) من عدم ممارسة نشاط العمليات دورا" ايجابيا" في الحصول على مزايا تنافسية. في حين انسجمت نتائج الفصل مع طروحات كل من (الزبيدي، ١٩٩٧)، (Heskett, 1983; Pragman, 1996) بوصفها للامداد عنصرا" حاسما" في تنافس المنظمة، وانسجمت ايضا" مع دراسة (الموسوي، ١٩٩٩) التي اظهرت علاقة تأثيرية اجمالية لنشاط التسويق معبرا" عنه بابعاد التوجه نحو السوق في الميزة التنافسية. وكذلك مع دراستي (Mathe, 1987; Gronroos, 1988)، في وصفهما نشاط الخدمة جزءا" مكملا" لعرض المنظمة يعزز تفردها التنافسي، ومع ما ذهب اليه (Pragman, 1996) بشأن اهمية دور نشاط التدبير في دعم اشكال تنافس المنظمة. كما اتفقت نتائج التحليل مع ما توصل اليه (Upton, 1995) من امكانية تعزيز المرونة اعتمادا" على الجانب البشري بدرجة اكبر مقارنة" بالجانب الفني ومن ثم اسناد ابعاد تنافس تبدو متعارضة، وبذا افترقت عن نتائج دراسة كل من (Parthasarthy & Sethi, 1992) التي ترى ضعف اسناد خيار التقنية المرنة لبعد الكلفة مع بعدي النوعية والمرونة في الوقت نفسه. في حين التقت مع ما برهنته دراسات كل من (Evans, 1986; Arthur, 1994; Lado & Wilson, 1994; Becker & Gerhart, 1996) بشأن أسهام نشاط الموارد البشرية في تنفيذ ستراتيجية المنظمة.

ثم استهدف الفصل السادس عرض تحليل اثر التوافق الداخلي ممثلا" بروابط انشطة المنظمة مع بعضها بعضا في اسناد ابعاد التنافس، فضلا" عن الروابط بين تلك الانشطة وابعاد تنافس معينة في اسناد بعد تنافسي مختار تثبتا" من صحة ثلاث فرضيات رئيسة اخرى وتسعة فرعية اشتقت منها، مستعينا" باسلوب تحليل المسار لبيان التاثيرات المباشرة وغير المباشرة عن طريق تجزئة التاثير الكلي بين المتغير التوضيحي (النشاط) ومتغير الاستجابة (بعد التنافس) الى اثر مباشر واخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة ممثلة بانشطة وابعاد تنافس اخرى، ليخلص الفصل الى تبني الفرضيتين الرئيستين الثانية والثالثة، وفرضياتهما الفرعية السبعة. ويأتي ذلك انسجاما" مع الطروحات النظرية لكل من (Porter, 1985) من ضرورة التعامل مع انشطة المنظمة بعدّها نظاما" متكاملا" لمجموعة اجزاء مترابطة غير منفصلة، وكل من (Collis & Montgomery, 1995) بشأن اهمية الجهد الجماعي المشترك لانشطة مجتمعة في تعزيز اداء المنظمة، و (Porter, 1996) من أهمية النظر الى انشطة المنظمة بوصفها وحدة متناغمة من اجزاء تتوافق مع بعضها بعضا صوب بلوغ اهداف محددة. فيما أسندت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والاخيرة قبولا" جزئيا" لمضمونها بعد أثبات صحة احدى فرضيتيها الاثنين بما يؤيد طروحات كل من (Corbett & Wassenhove, 1993) من ان ابعاد التنافس تعزز بعضها بعضا".

وأختتمت الدراسة بفصلها السابع متضمنا" جملة من الاستنتاجات التي بنيت على ما أحتوته من طروحات نظرية ونتائج آليات اختبارها، وجاء في مقدمتها كل من الآتي:

١- انتهاج الشركة لستراتيجية تنافس قائمة على بعدي الكلفة والنوعية بشكل رئيس، اتخذت انشطة الشركة المختبرة ادوارا" متباينة في أطار أسنادها انفرادا" وترابطا"، وكان لقدراتها في منطقتي قوتها الحاسمة في نشاطي العمليات والتدبير الاسهام الاكبر في ذلك فرادا"، واجمالا" عبر روابطهما المتداخلة المتبادلة التأثير مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى.

٢- شكل تكامل الشركة عموديا" صوب الخلف عبر السيطرة على مصادر العرض، احد الاسهامات المهمة في بناء ستراتيجية تنافس الشركة.

٣- تؤثر أبعاد التنافس في بعضها الاخر. أذ انسحب تحسين النوعية (انخفاض كلفة النوعية الرديئة) على تدني كلفة المنتوج، وبذا فأن التركيز على أكثر من بعد تنافسي لا يعني تبني خيارات بديلة متعارضة، مما يفند فكرة المبادلة بين أبعاد التنافس.

فيما استنبطت توصيات عامة واخرى خاصة توجهت اهمها، نحو كل من الآتي:

١-ألزام المنظمات العراقية على حيازة شهادة النوعية الدولية -ISO 9000- بعد تأهيل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية لمنح تلك الشهادة.

٢- دعم الشركة كونها المصنّع الاساس للمنتوجات الالكترونية في القطر عبر زيادة التخصيصات الاستيرادية لشراء مستلزمات الانتاج، مع التوسع في تجربة التكامل العمودي صوب الخلف لاغراض التصنيع والتجهيز.

٣- توسيع أسهام الشركة الانساني في خدمة المجتمع.

٤- أقامة اتصال فاعل مع الزبون بأستخدام عنصري المزيج الترويجي في الدعاية والاعلان.

٥- تشجيع أعادة التعامل مع قنوات التوزيع.

٦- تهيئة مناخ داعم للابتكار.

ثم انتهى الفصل مقدما" بعض المقترحات بوصفها مشاريع بحثية مستقبلية في الاختصاص نفسه، فيما استهدفت مقترحات اخرى حقل ادارة الاعمال اكاديميا" وعمليا".

الفصل الاول

الستراتيجية في ظل التنافس
المداخل والمستوى والابعاد والمصادر

افرزت الادبيات ثلاثة مداخل اساسية للتنافس، ركز الاول منها على بيئة الصناعة التنافسية بوصفها محددا" رئيسا" لستراتيجية المنظمة، يغدو فيه احتلال المنظمة الموضع الملائم الممكن الدفاع عنه اساس الميزة التنافسية وان جاء عبر دحر المنافس. في حين اهتم الثاني بامتلاك استجابة اكثر ديناميكية لمتطلبات الزبون عبر تشخيص وتطوير قدرات تنظيمية صعبة المظاهاة بصفتها مرتكزات الميزة التنافسية. بينما عالج المدخل الثالث افتقار المدخلين السابقين الى ربط طروحاتهما، اذ تنتج الستراتيجية الفاعلة من احداث مستمر لافضل تناسب بين ما تمتلكه المنظمة من قدرات وما تفرضه بيئة التنافس من متطلبات بما ينجم منه ميزة تنافسية مستدامة. وقد افرد المبحث الاول من الفصل لاستيضاح تلك المداخل الثلاثة، متناولا" مستوى ستراتيجية الاعمال بصفته مستوى" للتنافس. هذا من جهة، ومن جهة اخرى تتنافس المنظمة وفقا" لابعاد تنافس مقصودة معبرا" عنها بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، تنجز اعتمادا" على قدرات المنظمة التي تقوّم على اساس وظيفي يتجسد بستراتيجياتها الوظيفية ممثلة بانشطة المنظمة الرئيسة والرافدة (تبعا" لتصنيف سلسلة القيمة)، وقد اختتم الفصل بمناقشة ذلك في المبحث الثاني منه.

المبحث الاول

مداخل التنافس ومستواه

Approaches & Level of Competitive

١- مداخل التنافس - Competitive Approaches -:-

بدأت المنافسة مع الحياة نفسها وبين كائناتها وما اوجدته من منظمات بأختلاف انواعها، ومنها منظمات الاعمال التي تعتمد الستراتيجية اسلوبا" للتعامل مع المنافسة، الدائرة باستمرار بشأن من سيكون طرفا" في عملية التبادل، ذلك الذي يقدم قيمة متفردة قياسا" الى منافسيه.

برز في هذا الاتجاه مدخلان اساسيان تناولا تحديد ستراتيجية التنافس الفاعلة، وعلى الرغم من اتفاقهما بشأن ضرورة المواءمة بين المنظمة وبيئة التنافس، فانهما اختلفا في تحديد أي منهما ذو تأثير اكبر في الآخر واتجاه ذلك التأثير، في حين ارتكز مدخل ثالث على التوفيق بينهما. والآتي موجز لكل منها:-

أـ مدخل التموضع - Positioning Approach - :

يقصد بالموضع - *Position* - ، موقع - *Location* - المنظمة في البيئة، الممثل بميدان المنتوج-السوق. (Mintzberg, 1987:15) الذي تنافس به وفيه. وقد استخدم تعبير مدرسة او مدخل التموضع "Henry Mintzberg عام (١٩٩٠)" (De Wit & Meyer, 1994: 215)، بعد ان شكلت دراسة (Porter, 1980) عن ستراتيجية المنظمة - *Corporate Strategy* - الاساس في ذلك.

يؤمن هذا المدخل بتشابه المنافسة ولعبة الشطرنج في احتلال الموضع التنافسي بعد دحر شاغله "فالمنافسة هي حرب الموضع - *War Of Position*-، تحتل فيها المنظمة موضعا" تنافسيا" يشابه المربعات

على رقعة الشطرنـج - *Chess Board* - ويغـدو اين-*Where*- تنافس المنظمة اساس الميزة التنافسية[*] -*Competitive Advantage*- اما كيف - *How* - تنافس فكان ثانويا" من حيث الأهمية" (Stalk et al., 1992: 232). من اجل هذا ولكي تكون الستراتيجية فاعلة ينبغـي ان تكتشف وتختـار بـل تحتل الموضع الملائـم (القطاع السـوقـي) الممكن الدفـاع عنـه -*Defendable*- ضد تأثير القوى الخمسة المكونة لهيكل الصناعة، والمتمثلة بتهديد الداخلين الجدد والقوة التفاوضية للزبائن والقوة التفاوضية للمجهزين وتهديد البدائل وكثافة المنافسة داخل الصناعة، والتي تحدد معدل ربحية الصناعة والمنظمات العاملة فيها. ومن ثم تشخّص وتطوّر القدرات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية المطلوبة للدفاع عن ذلك الموضع.

يـوصف هـذا المدخـل بكـونـه يتوجـه مـن "الخـارج صـوب الـداخـل *Outside-In*" (De Wit & Meyer 1994: 215; Mckiernan, 1997:793)، بسبب تركيزه على بيئة الصناعة بوصفها المحدد الرئيس لحالة المنافسة ومن ثم ستراتيجية المنظمة وادائها. وبذا شكل تحليل بيئة الصناعة وطرائقه اهتماما" محوريا" في ثمانينيات القرن العشرين وتمحورت الستراتيجية "حول كيفية دحر المنافس وان كان الاكبر والاقوى، ان تمكنت المنظمة من المناورة بمعركة او الاشتباك بأرض[**] اكثر تناسبا" مع قدراتها" (Pitts & Lei, 1996: 6). هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى ولكي يتعايش المتنافسان المتماثلان (من نوع واحد) في المنافسة الطبيعية أو في منافسـة الاعمـال على المـوارد الاساسيـة نفسهـا، لابـد ان يختلـف كل منهما عـن منافسـه بامتـلاكـه ميـزة متفـردة

[*] يعنى بالميزة التنافسية مجالات تفوق المنظمة على منافسيها. (Hofer et al., 1980:6; Rumelt, 1980: 189; Rue & Holland, 1989: 133, Evans, 1993: 118; Thompson & Strickland, 1993: 102; Hu, 1995: 74; Pitts & Lei, 1996: 6; Miller & Dess, 1996: 36) وبتعبير آخر هي "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون" (Czepiel, 1992:43; Helleloid & Simonin, None:215; Evans, 1997:83)، لذا فأنها ذات طبيعة نسبية، اذ تشخص في أطار المقارنة مع المنافس او عوامل بيئة التنافس الاخرى، أي بالقياس الى: (Hu, 1995:74)
- المنافسين المماثلين.
- الميدان التنافسي (بيئة الصناعة)، اذ ان ما يعد ميزة في منطقة معينة قد لا يكون كذلك في اخرى، باختلاف متطلبات الزبائن والمنافسين وطرائق اداء الاعمال وطبيعة المنافسة.

[**] تعني الارض في لغة الاعمال الميدان التنافسي ممثلا" ببيئة الصناعة التنافسية.

- *Unique Advantage* - او ازاحــة احدهما الآخــر على وفــق مبــدأ الاقصــاء التنــافســي - *Competitive Eclusion* - في حين يتعايش المتنافسان من نوعين مختلفين. (Henderson, 1989:139). مما يعني ان التعايش التنافسي لن يكون الا بدحر المنافس أو بامتلاك ميزة تنافسية متفردة. وقد تصح ضرورة دحر المنافس في الحقل العسكري الذي تعني المنافسة فيه "الاشتباكات المستهدفة اضعاف قدرات الخصم وتدميره في اقصر مدة ممكنة وبأقل الخسائر، بينما يتوجه الهدف في حقل الاعمال صوب الحصول على، والاحتفاظ بميزة الموضع التنافسي في السوق" (جواد، ١٩٩٤: ١٦) وليس بالضرورة دحر المنافس.

ب- المدخل المستند الى القدرات - Capabilities-Based Approach - :

استخــدم (Stalk et al., 1992) تعبــير التنــافــس استنــادا" الى القــدرات - - *Capabilities-Based Competition*، في مقالة بالعنوان نفسه، عوضا" عن تعبير المنافسة استنادا" الى الموارد -*Resources-Based Competition*- (Bogaert et al., 1993:57; Chiesa & Barbeschi, None: 294; De Leo, None:43; Klein & Hiscocks, None: 185)، أذ أن كلا "التعبيرين يعكسان وجهة نظر واحدة" (Rowe et al., 1994:172; De Wit & Meyer, 1994:214)، على اعتبار ان الموارد تتجسد في قدرات مادية ملموسة واخرى غير ملموسة، تستقر بدورها في انشطة المنظمة المختلفة.

لقد توجهت المنظمات نحو التنافس استنادا" الى القدرات المستقرة في انشطة المنظمة المختلفة، مركزة" على استخدامها للتأثير في هيكل الصناعة وبيئتها. بعد ان انعكس اتجاه التأثير بين المنظمة وبيئتها مبتدأ" من "الداخل صوب الخارج *Inside-Out*" (De Wit & Meyer, 1994:215; Mckiernan, 1997:793)، وبذا تجاوز تأثير قدرات المنظمة في بيئــة التنــافس وضــع رد الفعــل -*Reactive Stance*- الى وضع الفعــل المـوجه -*Proactive Stance*- عبر تحول الاهتمام من احتلال الموضع التنافسي الى تقويم وتطوير قدرات المنظمة الداخلية بصفتها مرتكزات الميزة التنافسية المقيدة للخيار الستراتيجي. إذ تمثل القدرة او القدرة الستراتيجية -*Strategic Capability*- مناطق قوة وضعف المنظمة من موارد مالية ومادية وبشرية (Johnson & Scholes, 1997:19)، ومعلوماتية ايضا".

وقد برزت طروحات هذا المدخل، بعد ان شهدت التسعينيات تغيرا" وتنوعا" متسارعا" في رغبات الزبون* ، ومع تعجيل خطى التقدم التقني واشتداد المنافسة نتيجة انفتاح اسواق الدول على بعضها، تزايد قصر دورة حياة المنتوجات** واصبحت القدرة على التقديم السريع لمنتوجات متنوعة جديدة تلبي متطلبات (حاجات -*Needs*- ورغبات -*Wants*-***) الزبون المستهدف (الحالي والمحتمل)، ذات اهمية حاسمة في التفرد (الاختلاف او الافضلية) التنافسي قياسا" الى اختيار الموضع الملائم الممكن الدفاع عنه. لا سيما بعد ان تسارع احتلال الموضع المستقر -*Static*- في ظل بيئة تنافس ديناميكية تواجه اغلب المنظمات، من اجل هذا اصبح التجديد المستمر المستند الى التشخيص والتطوير والمحافظة على القدرات الحاسمة، هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية. (Bartmess & Gerny, 1993:81) . لذا "تطلبت بيئة الاعمال الديناميكية استجابة اكثر ديناميكية وازدادت المنافسة شبها" بلعبة مسجل مرئي -*Vedio*- متفاعلة من لعبة شطرنج، لتتجسد في حرب الحركة -*War Of Movement*- المرتكز كسبها على التوقع والاستجابة السريعة لتغيرات اتجاهات السوق، وتوجه الهدف صوب تشخيص وتطوير قدرات صعبة المظاهاة -*Imitation*- تضمن تمايز المنظمة عن منافسيها في عيون الزبائن". (Stalk et al., 1992:232). كما تعززت طروحات هذا المدخل بعد ان تبين ان قابلية المنظمة على استثمار مناطق

---

* قد يكون الزبون مستهلكا" -*Consumer*- أو منظمة (Pine et al., 1995:103) أي مستعمل -*User*- صناعي، اعتمادا" على القصد من الشراء.

** يشتمل تعبير المنتوج على سلعة مادية او خدمة (Bennett, 1988:6; Bowersox & Cooper, 1992:420; Dilworth, 1992:6; Bharadwaj et al., 1993:83; McCarthy & Perreault, 1993:256; Narayana & Rao, 1993:11; Bloch, 1995:17; Payne, 1995:7; Sirgy, 1996:256). ، أو فكرة أو برنامج. بتعبير آخر هو أي شيء يقدم لتلبية الحاجة والرغبة متضمنا" سلعة مادية (كتاب) أو خدمة (تعليم) او شخص (بطل رياضي) او موقع (سياحي مثلا") او منظمة (مركز ثقافي) أو فكرة (تخطيط العائلة). (Kotler, 1997:430).

*** تمثل الحاجة حالة من النقص لبعض الرضا، كالحاجة الى الامان او الانتماء او تحقيق الذات، بينما تعكس الرغبة تفضيل طريقة معينة لاشباع الحاجة (اختيار منتوج محدد) اعتمادا" على ثقافة وشخصية الفرد. وبذا فأن المسّوق لا يخلق الحاجة بل يؤثر في الرغبة.(Kotler, 1997:9; Kotler & Armstrong, 1999:4)، ومع وجود القدرة على الشراء يخّلق الطلب.

القوة الموجودة فيها والتغلب على مناطق ضعفها سعيا" الى تنفيذ ستراتيجيتها بنجاح، ذات اهمية اكبر في تحديد ادائها مقارنة" بعوامل بيئة التنافس، بل ان بعض المنظمات ازدهرت نتيجة قابليتها المتفوقة على تنفيذ ستراتيجيتها على الرغم من وجودها في صناعات غير جذابة وبيئات عدائية، في الوقت الذي عانت فيه منظمات اخرى في موضع تنافسي مناسب جدا" من ضعف قابليتها على ردع المنافس عن احتلال الموضع الذي تستقر فيه (Miller & Dess, 1996:106-107). كما وجد "ان الاختلافات في الربحية داخل الصناعات نفسها، كانت اكثر اهمية من الاختلافات بين تلك الصناعات. هذا من جانب، ومن جانب آخر ازدهرت وباتساق بعض المنظمات في بيئات صعبة بينما لم تنجح اخرى على الرغم من وجودها في صناعة مناسبة جدا"" (Rowe et al., 1994:172). الامر الذي ادى الى تضاعف "التأكيدات الحديثة في ادارة الستراتيجية للمدخل المستند الى الموارد (القدرات) بوصفه طريقا" لميزة تنافسية مستدامة[*] -*Sustainable Competitive Advantage*- واداء" مطوّرا"، الا ان الكثير من العمل في هذا الاطار مازال مفاهيميا"" (Naidu & Prasad, 1994:107).

من اجل هذا، تعد الستراتيجية فاعلة عندما تتوجه لأستباق الاستجابة لرغبات الزبون اعتمادا" على القدرات الداخلية، لذا توصف بانها " استخدام المنظمة لقدراتها بشكل معين ومحدد لتحقيق هدفها النهائي" (جواد و المؤمن، ١٩٩٠:٤٥)، ويقصد بها في تعريف مشابه "الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة الى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية" (Evans, 1993:119)، التي لا تنصب بالضرورة على دحر المنافس، ذلك ان "الستراتيجية ليست الحاق الهزيمة بالمنافسين، انما خدمة حاجات الزبائن الحقيقية" (Ohmae, 1988:149). هذا من جهة، ومن جهة اخرى فأن "تعابير الفوز أو الخسارة في لغة الاعمال هي تعابير

---

[*] او ميزة تنافسية ستراتيجية -*Strategic Competitive Advantage*- وهي تلك الميزة التي لا يمكن التعويض عنها أو مظاهاتها أو على الاقل مظاهاتها بسهولة. (Czepiel, 1992:43; Bharadwaj et al., 1993:84; Certo et al., 1995:89; Bowman & Asch, 1996:47; Kotler, 1997:53-54)، مما يؤدي الى استمراريتها مدة طويلة نتيجة مقاومتها تآكل -*Erosion*- وأستنساخ -*Duplication*- المنافسين. كما قد تكون الميزة ستراتيجية بطبيعتها كالاختراع او الاسم التجاري او عندما تتصف بالاستدامة لتفردها. (Czepiel, 1992:43)

مستعارة من الحقلين العسكري والرياضي، ولا يشابه حقل الاعمال الحرب ولا الرياضة، ولا تدور الاعمال حول الفوز والخسارة، ولا حول مستوى الاداء في المباراة، فالنجاح الساحق ممكن تحقيقه من دون ان يرتكز على فشل الاخرين، والفشل الذريع يمكن الاصابة به بصرف النظر عن مستوى الاداء عند الاشتراك خطأ" في المباراة غير المناسبة" (Brandenburger & Nalebuff, 1995:57). حينما يضعف التناسب بين القدرات الداخلية والبيئة المحيطة، لذا يتحتم توجيه قدرات المنظمة بما يتلاءم ومتطلبات بيئة التنافس وهذا ما سيتناوله المدخل الثالث.

جـ- المدخل المستند الى القدرات ومتطلبات بيئة التنافس -Approach Based On Capabilities & Competitive Environment Requirements -:

لا يمنح اشغال الموضع التنافسي الانسب بمفرده، المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من دون الارتكاز على قدرات متفوقة. كما ان مجرد امتلاك تلك القدرات لن يكسب المنظمة تمايزا" عن منافسيها من دون امكانية توظيفها في الموضع المناسب وما يفرضه من متطلبات، وبذا فأن اتجاه التأثير متبادل بين المنظمة وبيئة التنافس. اذ تنبع الستراتيجية الفاعلة من فهم عميق ومستمر لمتطلبات بيئة التنافس ولقدرات المنظمة الداخلية المستقرة في انشطتها المختلفة، من اجل احداث افضل توافق بين ابعادهما بما ينجم منه ميزة تنافسية مستدامة تؤمن تقديم قيمة متفردة تحقق وتحمي الموضع التنافسي الانسب بين منافسيها. وفي هذا السياق، يرى كل من (Collis & Montgomery, 1995) اختلاف المدخل او النظرة المستندة الى الموارد *--Resources-Based Veiw, RBV-* عن المدخل المستند الى القدرات. اذ يعترف *-RBV-* بأهمية قدرات المنظمة، ولكن في ظل متطلبات بيئة التنافس باعتماد ربط حتمي بين القدرات الداخلية (ما تقوم به المنظمة بشكل جيد) وبيئة تنافسها (ما يطلبه السوق وما يقدمه المنافسون). وبذا جمع ما بين المدخلين المتباينين، عادّا" القدرات قلب الموضع التنافسي ولكن في ضوء تأثير متطلبات السوق (Collis & Montgomery, 1995:120,121)، وهكذا يمثل مدخل *-RBV-* امتدادا" للمداخل السابقة، الى جانب كونه "محاولة للمساعدة في ربط المداخل التي تبدو الى حد ما متباعدة" (ياسين، ١٩٩٨: ٢٨).

وبصرف النظر عن أختلاف تسمية المدخل فان الاهمية تكمن في محتوى التوجه الحديث صوب "ربط وتكامل وجهتي النظر تلك" (Verdin & Williamson, None:78)، لا سيما بعد ان اصبح "تكامل مدخل التموضع مع المدخل المستند الى القدرات، أحد المسالك الواضحة لتطوير الستراتيجية مستقبلا" (Mckiernan, 1997:795). واضحت الستراتيجية الفاعلة

تمثل "الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة الى تحسين موضعها قياسا" الى المنافسين عبر تقديم قيمة متفردة متمثلة بكلفة انتاج او تسليم منحفضة او خدمة متميزة اوغير ذلك" (Waterman,et al., 1980:178)، ويقصد بها في تعريف اكثر تحديدا" "التقصي المدروس عن خطة عمل تطور ميزة تنافسية مستدامة تبدأ اولا" بتحديد اين تقف المنظمة، وماذا تمتلك الآن" (Henderson, 1989:141)، بمعنى تتبلور ستراتيجية تنافس المنظمة بعد معرفة خصائص ما تشغله من موضع وما تمتلكه من قدرات.

بعد السرد الموجز لمداخل التنافس، يمكن القول انه مهما تعددت وتنوعت مداخل وتعاريف الستراتيجية، فانها تعني للمنظمة مثلما تعني الشخصية -*Character*- للفرد، تمثل طرائق التصرف والاستجابة (Mintzberg, 1987:16). فالستراتيجية تعكس شخصية المنظمة، معبرا" عنها بالقدرة على اختيار اسلوب تنافسها الذي يمنحها مزايا تنافسية مستدامة يمكن بلوغها باستمرارية التناسب بين متطلبات بيئة التنافس وما تمتلكه من قدرات متفوقة، مما يؤمن تقديم قيمة متفردة تحقق وتحمي الموضع التنافسي الانسب بين منافسيها. وذلك عن طريق:

اولا"- التقويم المتواصل لابعاد التنافس التي يدرك الزبون بأنها ذات قيمة اكبر في تلبية متطلباته والممثلة بمجالات التفرد المحتملة، مع محاولة اكتشاف غير المدرك منها واستباق استثمارها.

ثانيا"- التقويم المتواصل لكيفية ادراك وتلبية المنافسين لتلك الابعاد لتحديد اين تقف المنظمة فيها نسبة الى منافسيها.

ثالثا"- لا يتوقف بلوغ التفرد التنافسي على عمل الاشياء بطريقة صحيحة -*Doing Things Right*- او عمل الاشياء الصحيحة -*Doing The Right Things*- فحسب، وانما عمل الاشياء الصحيحة بجودة -*Doing The Right Things Well*- اعتمادا" على قدرات المنظمة المتفوقة في تلبية متطلبات الزبون بشكل مختلف او افضل من المنافسين، وهو اساس الميزة التنافسية المستدامة.

توضح النقاط اعلاه، *ماهي الابعاد القيّمة للزبون؟* وكيف ينجزها المنافسون؟ وكيف تنجزها المنظمة نسبة لمنافسيها؟ *وما مدى اسهام الانشطة الوظيفية في اسنادها؟* وتحاول هذه الدراسة الاجابة عن السؤال الاخير في ظل ارتباطه بالسؤال الاول.

٢- مستوى التنافس - Competitive Level- :

تصاغ الستراتيجية في المنظمة التنويعية -*Diversified*- ذات الاعمال المتعددة -*Multi Business*- لاربعة مستويات ذات اعتمادية متداخلة فيما بينها:

أ- مستوى المنظمة: ستراتيجية المنظمة -*Corporate Strategy*-

ب- مستوى الاعمال: ستراتيجية الاعمال التنافسية -*Competitive Business Strategy*-

جـ- المستوى الوظيفي: الستراتيجية الوظيفية -*Functional Strategy*-

ء- المستوى التشغيلي: الستراتيجية التشغيلية -*Operating Strategy*-

تصاغ ستراتيجية المنظمة او"الستراتيجية الواسعة للمنظمة "-*Company Wide Strategy*- (Porter, 1987a:43) في المستوى الاول، وتمثل خطة شاملة للمنظمة التنويعية توضع لمجمل وحدات اعمالها وتبحث عن اجابة السؤالين الآتيين: (Porter, 1987a:43; Porter, 1987b:21; Sharplin, 1985:6-7; Jauch & Glueck, 1988:10; Rue & Holland, 1989: 8; Thompson, 1993:10; Bowman, 1996:115; Bowman & Asch, 1996:2; Joyce & Woods, 1996:145)

- ماهي الاعمال التي يجب التنافس عليها؟
- كيف تدار مجموعة الاعمال تلك؟

تقود اجابة السؤال الاول الى تحديد اعمال المنظمة التي تستقر -*Stability*- او تتقلص -*Retrenchment*- او تتوسع -*Expansion*- فيها، أو توليفة -*Combination*- من ذلك كله. وترتبط اجابة السؤال الثاني بادارة محفظة الاعمال -*Portfolio Business*- تنظيما" وتخصيصا" للموارد وادارة" للتداؤب -*Synergy*- بما يجعل المنظمة ككل تضيف اكثر من مجموع ما تضيفه وحدات اعمالها.

فيما يركز المستوى الثاني على كيفية المنافسة. أذ تحدد ستراتيجية الاعمال التنافسية، الاسلوب الافضل الذي تتنافس به المنظمة التنويعية وعبر كل وحدة اعمال ستراتيجية-*Strategic Business Unit, SBU*- تمتلكها، وتبحث عن اجابة السؤال الآتي: (Hofer, 1980:12; Sharplin, 1985:7; Porter, 1987a:43; Jauch & Gluek, 1988:10; Rue & Holland, 1989:9; Johnson & Scholes, 1993:11; Thompson & Strickland 1993:36; Wright et al., 1994:125).

كيف يمكن بناء *-Bulid-*، والمحافظة على *-Maintain-*، وتعزيز *-Sustain-* ميزة تنافسية مستدامة لوحدة اعمال معينة؟

وتتنافس وحدة الاعمال في صناعة معينة أو سوق معينة أو منطقة جغرافية محددة، وتتعامل بمنتوج واحد أو مجموعة متشابهة. كما تتمتع باستقلالية عن الوحدات الاخرى، أذ تمتلك مهمة مختلفة وتخول الصلاحية والمسؤولية لتخصيص الموارد ولوضع وتطوير ستراتيجيتها الخاصة في أطار ستراتيجية المنظمة. هذا من جانب، ومن جانب آخر يضطلع مستوى الاعمال بكل من الآتي:

اولا"- صياغة الاستجابة للتغيرات في بيئة تنافس المنظمة.

ثانيا"- تحديد ابعاد التنافس التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبعد ان استعرض المستويان الاول والثاني من صياغة الستراتيجية، ستستوضح كل من ستراتيجيتي المستويين الوظيفي والتشغيلي في المبحث القادم.

المبحث الثاني

ابعاد التنافس ومصادره

Dimensions & Sources of Competitive

١- ابعاد التنافس -Competitive Dimensions-

تقدم المنظمة قيمة متفردة عبر تمايزها في المجالات التي تلبي رغبات الزبون، وهذا يتطلب:

اولا"- تحديد الابعاد التي تتنافس فيها المنظمة (وهو ما تركز على مناقشته هذه الفقرة).

ثانيا"- كيفية تحقيق تلك الابعاد عبر تكامل جهود انشطة المنظمة المختلفة (وهو احد الاهداف المنشودة للدراسة).

تتمايز المنظمة وفقا" لابعاد متعددة تختارها انعكاسا" للتقويم المستمر لرغبات الزبون المستهدف المتغيرة وما يراه قيما" وما يقدمه المنافس. هذا من جهة، ومن جهة اخرى يتباين التركيز على هذه الابعاد بين صناعة واخرى، ومدة واخرى أذ يستنتج من التتبع التاريخي لابعاد التنافس بأن التركيز انصب في خمسينيات وستينيات القرن العشرين على الكلفة المنخفضة بوصفها بعدا" اساسيا" للتنافس، اضيف اليه في السبعينيات والثمانينيات النوعية العالية، ثم غدت المرونة اهم بعد تنافسي في التسعينيات نتيجة ديناميكية الاسواق الدولية والبعد الاول المتوقع في القرن الواحد والعشرين. (Stonebraker & Leong, 1994:86). وبذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الاقل والنوعية الافضل الى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة، بما يكسب المنظمة المرونة اللازمة لا سيما بعد ان تزايدت اهمية القدرة على التكيف مع التنوع والتغير في رغبات السوق المستهدفة الى جانب الاهتمام ببعد التسليم، ومن دون التضحية ببعدي الكلفة والنوعية.

بناء" على ما تقدم تحدث القيمة عند تمايز عرض المنظمة بطرائق عدة كأن تكون "الارخص -*Cheaper*- أو الافضل -*Better*- أو الاحدث -*Newer*- أو الاسرع

(Kotler, 1997:280) "*-Faster-*، بتعبير اخر تتمايز المنظمة عندما تتفرد عن منافسيها في بعد واحد او اكثر من ابعاد الميزة التنافسية الاربعة، الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، اعتمادا" على طبيعة الصناعة بالدرجة الاساس. هذا من جانب، ومن جانب آخر، يترادف تعبير ابعـاد التنافس مع تعبيرات اخرى تستهدف المعنى نفسه جـدول (١-١). الا انه بصرف النظر عن هذه التسميات سواء أكانت أسبقيات تنافسية أم اسبقيات تنظيمية أم أبعاد تنافس أم مقاييس أداء خارجية أم مهام تصنيع أم قدرات عامة أم كفاءات انتاج، فان اهتمامها ينصب في تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها انشطة المنظمة سعيا" الى ميزة تنافسية، حينما تتفرد في واحد أو اكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها (Krajewski & Ritzman, 1996:36). وتستعرض الفقرات الآتية تلك الابعاد الاربعة.

جدول (١-١)

التعبيرات المرادفة لابعاد التنافس

الباحثون	التعبير
Dilworth (1992:60).	- خصائص اداء.
Stonebraker & Leong (1994:23)	- مقاييس أداء تعكس كفاءة وفاعلية آلة أو منطقة عمل أو منظمة ككل.
Chase & Aquilano (1992:10)	- مقاييس اداء متوجهة نحو الزبون.
Adam & Ebert (1996:43).	-معايير النجاح المستندة الى السوق.
Leong et al. (1990:114).	- مجموعة اهداف.
Wheelwright (1984:80), Chase & Aquilano (1992:36), Aquilano et al. (1995:30), Krajewski & Ritzman (1996:33), Krajewski & Ritzman (1999:32).	- اسبقيات تنافس.
Corbett & Wassenhove (1993:107), Evans (1993:118), Martinich (1997:37).	- أبعاد تنافس.

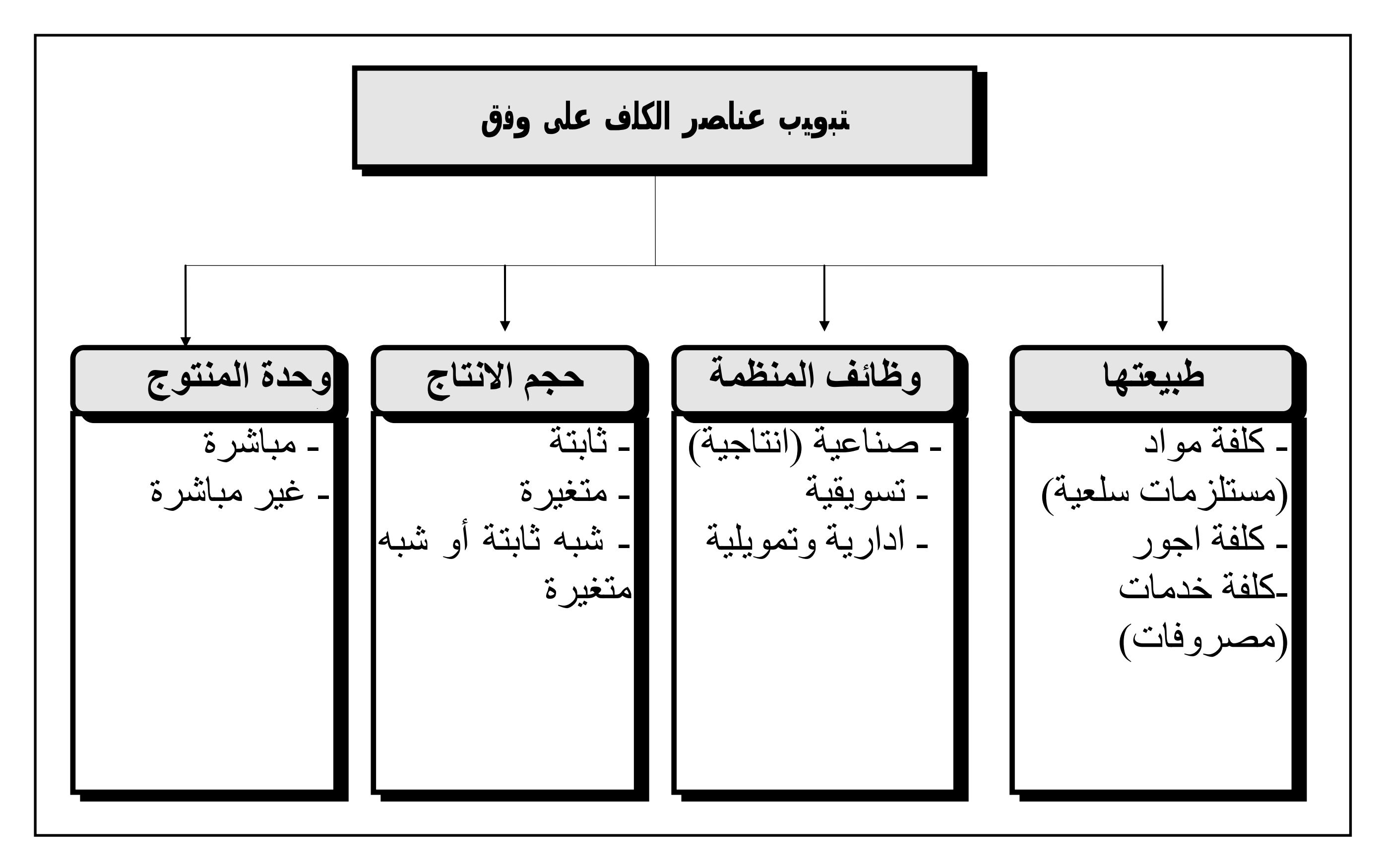
المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى المصادر المشار اليها في الشكل.

أ- الكلفـــة -Cost- :

تعد الكلفة الاقل، البعد التنافسي الاول الذي استندت اليه وما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها الى المحافظة على، أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم *-Economice Of Scale-* اهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كبير.

يقصد ببعد الكلفة من وجهة نظر المنظمة "انتاج وتوزيع منتوج بأقل نفقات أو موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية" (Stonebraker & Leong, 1994:63) ناجمة من كلفة منتوج المنظمة الاوطأ مقارنة بالمنظمات المماثلة، الامر الذي يكسبها قدرة اكبر على تقليص السعر مع تحقيق ربح يساوي ربح المنافس. في حين يقصد ببعد الكلفة فيما يخص الزبون "الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتوج" (Ray, 1992:392; Corbett & Wassenhove, 1993:109) وصيانته ايضا". بينما يشير السعر الى المبلغ الذي "يغطي كلفة انتاج وتسويق المنتوج متضمنا" عائدا" معقولا" عن جهد المنظمة ومخاطرتها" (Kotler, 1997:499)، اذ تمثل الربحية الفرق بين السعر والكلفة.

ويعبر عن هذا البعد بالكلفة الكلية للمنتوج التي تبوب اما بحسب طبيعتها او علاقتها بوظائف المنظمة او بحجم الانتاج او بوحدة المنتوج النهائي، شكل (١-١). الا ان التبويب الاولي لعناصر الكلف "بحسب طبيعتها وفي ضوء وظائف المنظمة، ينبغي ان يتبعه تبويب آخر وفقا" للعلاقة بحجم الانتاج ووحدة المنتوج النهائي" (عبد الرحيم وآخرون، ٦٧:١٩٩٠).



شكل (١-١) : تبويب عناصر الكلف

المصدر: عبد الرحيم، علي، العادلي، يوسف والعظمة، محمد (١٩٩٠). *اساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية*، ذات السلاسل، الكويت:٦٣.

وبصرف النظر عن اسلوب تبويب عناصر الكلف، يمكن استخدام الكلفة بوصفها أحد ابعاد الميزة التنافسية واسلوبا" للتمايز، على الرغم من اقتصار مفهوم التمايز من وجهة نظر (Porter) على المنافع أو الخصائص المتفردة التي يدفـع الزبـون اسعـارا" اعلى لاجل الحصول عليها (Porter, 1980:37-38). الا ان هذا جزء من التمايز وليس كله لعدم شموله على بعد الكلفة. كما ان الكلفة ليست خاصية، بل "احدى الطرائق الواسعة لتمايز عرض المنظمة" (Kotler, 1997:280). ومن هذه الطرائق السعر (الكلفة) وخدمات ما بعد البيع والنوعية. (Mintzberg, 1988:75)، ويتفق مع ذلك (Henderson) في ان السعر هو احد طرائق التمايز الى جانب وظيفة المنتوج والمنفعة الزمانية والمنفعة المكانية، كما ويمكن التوفيق بين تلك الابعاد وغيرها بطرائق مختلفة، مما ينتج احتمالات عديدة للتعايش

التنافسي (Henderson, 1989:140). على ذلك تعد الكلفة الاقل طريقة من طرائق التمايز المتعددة نسبة الى المنافسين، وبذا يعكس مفهوم التمايز، التفرد في اداء الابعاد التي يقوّمها عدد كاف من الزبائن. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى فأن التمايز الكلفوي او السعري

ليس كغيره من اشكال التمايز الاخرى كونه يقود الى منافسة سعرية مباشرة، الى جانب تأثيره في ادراك نوعية المنتوج، كما ان الكلفة الاقل لا تحدث ميزة تنافسية مستدامة لامكانية مظاهاتها، ومن ثم ''هزيمة المنظمة امام مظاهاة المنافس او حتى تقديمه بديلا" ارخص، ان لم تتمكن من ان تمايز عرضها للزبون في طريقة اخرى غير السعر'' (Kotler, 1997:280). في حين تحقق اشكال التمايز الاخرى موضعا" تنافسيا" يمكن حمايته ضد المظاهاة، يعزز الولاء للمنتوج ويقلل مرونة السعر لا سيما في حالة المنتوجات الخاصة التي يبحث الزبون عن صفات معينة تتوافر فيها.

ب- النوعية -Quality- :

يرغب الزبون بقيمة اكبر عما يخطط انفاقه تنعكس في بحثه عن نوعية افضل الى جانب السعر وبذا''يتحدد قرار الشراء في ظل كل من السعر والنوعية'' (Reeves & Bednar, 1994:429). بل تفوقت اهمية النوعية، منذ الثمانينيات في تحديد هذا القرار قياسا" الى السعر (Hill, 1991:379; Hill, 1993:115; Krajewski & Ritzman, 1996:12). كما تؤثر النوعية ايجابا" في ربحية المنظمة وان لم تؤد الى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جرائها.

وقد اوضحت تعاريف عدة معنى النوعية فيما يأتي أهمها:-

- ''مستوى التفوق -*Excellence*-'' (Fowler & Fowler, 1964:1003). الا انه من الصعب تحديد وقياس معالم التفوق المتباينة، بتباين الافراد.

- قدم (Philip B. Grosby) تعريفه للنوعية بأنها ''المطابقة للمتطلبات -*Conformance To Requirements*- التي تضعها الادارة'' (Harvard Business School, 1987:127; Russell & Taylor, 1995:126; Groover, 1996: 1034) . يهتم هذا التعريف بجانب واحد يتمثل بمطابقة مواصفات التصميم التي قد لا تعكس متطلبات الزبون.

- هي ''مجموعة الخصائص الهندسية والتصنيعية المحددة لدرجة تلبية توقعات الزبون عند استخدام المنتوج'' (Feigenbaum, 1961:13).

- الموائمة للاستخدام -*Fitness For Use*- (Juran et al., 1974:2-2)

-عرّفها معهد المقاييس الوطني الامريكي *-American National Standards Institute,* *ANSI-* والمؤسسة الامريكية للسيطرة النوعية *-The American Society For Quality Control, ASQC* - ، بأنها ''معالم وخصائص المنتوج كافة التي تتصل بالقابلية على تلبية حاجات

محددة بدقة" (Russell & Taylor, 1995:88; Groover, 1996:1034).

تربط التعاريف الثلاثة السابقة بين خصائص التصميم ودرجة تلبية متطلبات وتوقعات الزبون بشأن اداء المنتوج، وبذا فانها تؤكد نوعية التصميم من دون الاشارة الى نوعية المطابقة التي يشتمل عليها تعبير النوعية بوصفها "درجة ملاءمة مواصفات التصميم لوظيفة المنتوج واستخدامه، ودرجة مطابقة المنتوج النهائي لمواصفات التصميم" (Adam & Ebert, 1996:47)، عليه تتجسد النوعية في بعدين مترابطين هما:-

اولا": نوعية التصميم -Design Quality-: تشير الى درجة ملاءمة مواصفات التصميم للمتطلبات المرغوبة من الزبون (Ray, 1992:348)، او تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للاداء (Krajewski & Ritzman, 1996:36; Krajewski & Ritzman, 1999:34) ممثلة بخصائص المنتوج المهمة والمحددة في مرحلة التصميم الوظيفية -*Functional*- منها والجمالية -*Aesthetic*- الهادفة الى اقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره.

وفيما يأتي بعض من اهم هذه الخصائص: (Dilworth, 1992:610;Russell & Taylor, 1995:89)

(١) المعولية -*Reliability*- : احتمالية عمل المنتوج من دون عطل مدة زمنية محددة.

(٢) قابلية التعمير -*Durability*- : مدة حياة المنتوج لحين استبداله.

(٣) قابلية الخدمة -*Serviceability*- : يسّر وسرعة وكلفة التصليح.

(٤) الجمالية: ترتبط بمظهر المنتوج.

ويحدد نشاط التسويق مستوى اهمية هذه الخصائص، اعتمادا" على ادراك الزبون المستهدف لقيمتها. ثم يترجم نشاط البحث والتطوير تلك الخصائص الى لغة التصنيع من اجل تحديد مستلزمات الانتاج وبما يؤمن تحويل النوعية المرغوبة و/أو المتوقعة لنوعية فعلية.

ثانيا": نوعية المطابقة -Conformance Quality- : وتعـرّف "بالخلــو مـن العيــوب -*Freedom From Deficiencies*-" (Groover, 1996:1034) أو "النـوعيـة المتجانسة (المتسقـة أو المنسجمة) -*Consistent Quality*-" . (Krajewski & Ritzman, 1996:37; Krajewski & Ritzman, 1999:34) وتمثل درجة مطابقة المنتوج لمواصفات التصميم. (Hill, 1991:386; Ray, 1992:348; Hill, 1993:35; Russell & Taylor, 1995:90; Krajewski & Ritzman, 1996:142; Groover, 1996:1034). وبتعبير آخر هي مدى انحراف المخرجات خلال التصنيع عن مواصفات التصميم.

وترتبط نوعية المطابقة بالقدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات مطابقة، لذا فأن مسؤوليتها تقع مباشرة تحت اشــــراف نشـــاط العمليــات مستخدمــا" اسلـــوب سيطـــرة المعالجــة الاحصــائيــة -*Statistical Process Control, SPC*- لتشخيص فيمــا اذا كانت المعالــجة تحت السيطرة الاحصائيــة عند حــدوث انحرافات عشــوائيــة -*Random*- عن المواصفات المصممة، الا انها ضمن المدى المقبول لتعذر تجنبها، اذ تنجم من ظروف التشغيل الطبيعية كالتباين في مهارات الافراد والمواد الاولية وفي قدرة الالات. وقد تكون المعالجة خارج السيطرة الاحصائية عند حدوث انحرافات خاصة (لا صدفيــة) -*Assignable*- تعزى الى ظروف غير طبيعية كالاخطاء البشرية والمواد الاوليــة المعابة وتقــادم وعطلات مستمـرة في الآلـة. (حسن وسالم، ١٩٨٣: ٢٦٦-٢٦٧، محجوب، ١٩٨٨:٢٦٥)، (Groover, 1996:1035; Logothetis,1997: 15-16). مما يحتم اتخاذ اجراءات تصحيحية فورية لتشخيص وازالة اسباب مثل هذه الانحرافات واعادة العمل الى الحالة المستقرة.

يتبين مما ورد آنفا" ان مسؤولية ضمان نوعية التصميم تقع تحت اشراف نشاط البحث والتطوير، فيما يضطلع نشاط العمليات بمهمة تأمين نوعية المطابقة. الا انه لا يمكن لهذين النشاطين بمفردهما ان يحققا نوعيتي التصميم والمطابقة من دون مشاركة الانشطة الاخرى لتداخل تأثيراتها في مستوى نوعية المنتوج النهائي، لذا فالنوعية مسؤولية الجميع بدءا" بمرحلة التصيم وانتهاء" بخدمات ما بعد البيع . مما حدا بالباحث (Armend V.Feigenbaum) لان يطرح مفهوم السيطرة النوعية الشاملة-*Total Quality Control, TQC*- عام (١٩٦١) في كتاب حمل العنوان نفسه، اذ وصفها بأنها "نظام فاعل، تتكامل فيه جهود مجموعات المنظمة المتنوعة للمحافظة على، وتحسين وتطوير نوعية المنتوج، بطريقة اقتصادية تؤمن اشباعا" تاما" للزبون" (Feigenbaum, 1961:12). وبذا تعكس -*TQC*- مدخلا" واسعا" لا يعدّ النوعية مطلبا" فنيا" فحسب وانما قضية ستراتيجية ومحورا" لجهود جميع الانشطة الوظيفية، مما يبرز ضرورة ادارتها بشمولية عبر مفهوم ادارة النوعية الشاملة* -*Total Quality Management, TQM*-. الذي يمثل فلسفة ادارية تتجلى بمجموعة مبادىء (التركيز على الزبون والتحسين المستمر وعمل الفريق)، تنفذ من خلال مجموعة تطبيقات، مثل جمع وتحليل المعلومات عن متطلبات السوق، وباستخدام مجموعة اساليب منها سيطرة المعالجة الاحصائية. (Dean & Bowen, 1994:394-395).

وفي هذا الصدد اعدت منظمة التقييس الدولية -*International Standardization Organization, ISO*- عام (١٩٨٧) سلسلة مواصفات قياسية

---

* يستخدم اليابانيون تعبير السيطرة النوعية الواسعة للمنظمة Company-Wide Control, cwQc-، بدلا" من -TQM- (Russell & Taylor, 1995:92; Adam & Ebert, 1996:599; Bank, 1996:192).

عالميـــة* ، استنادا" الى المواصفـات البريطانيـــة (BS 5750) الموضوعة عام (١٩٧٩)، مؤكدة ضرورة اعتماد نظام متكامل لادارة النوعية يبدأ بمعرفة متطلبات الزبون وينتهي بالمحافظة على البيئة. (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، ١٩٩٧: ١) (International Organization For Standardization, 1996:2). وقد اعتمدها بوصفها مواصفة عربية دولية قياسية عام (١٩٩٤) تحت رقم (١٢٠٠) مركز المواصفات والمقاييس التابع للمنظمة العربيـــة للتنمية الصناعية والتعديـن. (جبر، ١٩٩٦: ٧٩) ولأهميـــة عناصـر -*ISO*- تدرج بعدّها شروطا" اساسية لابرام عقود التجارة الدولية وبصفتها ركيزة لا غنى عنها عند التنافس خارجيا".

وبذا يشير مختصر منظمة التقييس الدولية باللغة الانكليزية -*ISO*- الى مجموعة عناصر تمثل نظام متكامل لادارة النوعية الشاملة. وتتباين هذه العناصر من مواصفة قياسية عالمية لاخرى (ضمن سلسلة مواصفات -*ISO*-) بتباين نوع الصناعة.

هذا من جانب، ومن جانب آخر فقد ركزت ادارة النوعية الشاملة بالدرجة الاساس على التحسين المستمر بحثا" عن طرائق افضل لعمل الاشياء وعلى رغبات الزبون بوصفهما العاملين الحاسمين في جعل النوعية سلاحا" تنافسيا" ناجحا" لاسيما بعد ان غير

---

* تتكون المواصفات القياسية الدولية لـــ (ISO- 9000-) من الآتي: (الشبراوي، ١٩٩٥: ١٠١-١٠٢؛ جبر ١٩٩٦: ٧٤-٧٥؛ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، ١٩٩٧: ٩-١٠).
- مواصفة (٩٠٠٠): هي المرشد الذي يحدد مجالات استخدام كل من المواصفات الاخرى.
- مواصفة (٩٠٠١): تشمل جميع العناصر اللازمة لضمان النوعية وعددها (٢٠) عنصرا"، خلال مراحل التصميم والتطوير والتصنيع والتركيب وخدمات ما بعد البيع كما في المنظمات الهندسية والانشائية.
- مواصفة (٩٠٠٢): تتضمن عناصر المواصفة السابقة عدا التصميم وخدمات ما بعد البيع أي (١٨) عنصرا" وتطبق في منظمات الصناعات الكيمياوية بصورة اساسية.
- مواصفة (٩٠٠٣): تهتم بمستلزمات ضمان النوعية في مرحلة التفتيش والفحص النهائي، وبذا تختصر اكثر العناصر السابقة وتطبق في المنظمات التي تضطلع بتجهيز المنتوجات.
- (٩٠٠٤): تختص بأرشادات وادارة نظام النوعية. وبذا تكون مواصفات (9003, 9002, 9001) المواصفات التعاقدية التي تمنح بمقتضاها المنظمة شهادة -ISO-، ومواصفتا (9004, 9000) ارشاديتان فقط.

العالم (Philip B. Grosby) النظرة بشأن الكلف المرافقة للنوعية الجيدة عبر طرحه مفهوم النوعية الخالصة -*Free Quality*- عام (١٩٧٩) ,Russell & Taylor) 1995:126)، مؤكدا" العيوب الصفرية -*Zero Defects*- والسيطرة النوعية الاحصائية، وامكانية استثمار تحسين النوعية بوصفه وسيلة لتخفيض الكلفة الكلية والتأثير ايجابا" في مستوى الربحية. اذ يرتكز مفهوم "Grosby" على ان النوعية الرديئة تتسبب في كلف غير ظاهرة (فشل داخلي-*Internal Failure*- وفشل خارجي -*External Failure*-) تتجاوز كلف ضمان النوعية الجيدة (Hart & Casserly, 1985:55; Krajewski & Ritzman, 1996:168)، ممثلة بكل من كلفة التقويم -*Appraisal Cost*- المرتبطة بالتفتيش والفحص لغرض التأكد من المطابقة، وكلفة الوقاية -*Preventive Cost*- المتصلة بجهود تأمين المطابقة للمواصفات، كتدريب الافراد (قدار، ١٩٩٧: ٩٠). لذا فأن تحسين النوعية يقود الى تقليص الكلف الناجمة من رداءتها بدرجة اكبر من زيادة كلف تحسينها مما يخفض الكلفة الكلية. هذا من ناحية، ومن ناحية آخرى تتحسن قابلية فرض اسعار اعلى للنوعية الجيدة ومن ثم تحقيق هوامش ربح اكبر. فضلا" عن ارتفاع الانتاجية جراء تخفيض مدخلات الانتاج المستخدمة في معالجة المعاب او التعويض عن التالف، مما يحقق رضا افضل للزبون الداخلي وولاء اعمق للزبون الخارجي* . وهكذا تهيىء النوعية الجيدة اسهاما" رئيسا" مباشرا" أو غير مباشر في تمايز المنظمة عن منافسيها.

جـ- المرونة -Flexibility- :

لن تؤمّن كل من الكلفة الاقل والنوعية الافضل تفوقا" تنافسيا" بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع، كذلك وسائل اشباعها، ونتيجة لذلك اصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل، ممثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة. أذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على

---

* يعد مفهوم الزبونية -*Customerization*- كل فرد داخل او خارج المنظمة زبونا". (Schuler & Huber, 1993:10) اذ يمثل مشتري مخرجات المنظمة زبونا" خارجيا" -*External Customer*-، فيما يعكس الزبون الداخلي -*Internal Customer*- الفرد داخل المنظمة.

التكيف لمدى واسع من البيئات المحتملة، كما تعدّ مطلبا" للبقاء طويل الامد (Askin & Standridge, 1993:125). فيما تعبر المرونة بوصفها بعدا" تنافسيا" عن قابلية الاستجابة للتغيرات في مقدار الانتاج ومزيج المنتوج (Dilworth,1992:58; Stonebraker & Leong,1994:63)، وبذا فانها تشمل مرونتي المقدار والمنتوج. وفي الآتي ايجاز لكل منهما:-

اولا": مرونة المقدار -Volume Flexibility-: ترتبط بالتغير في حجم انتاج منتوج معين. اذ تعكس "القابلية على التغير في مقدار الانتاج زيادة" ونقصانا" لمواءمة التغير في مستوى الطلب" (Upton,1995:76) مستغرقة" اعوام أو اشهر او ساعات اعتمادا" على طبيعة الصناعة (Krajewski & Ritzman, 1996:40; Krajewski & Ritzman, 1999:36).

ثانيا": مرونة المنتوج (المزيج)، (Mix) -Product Flexibility- : تمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة. اذ تعكس "القابلية على زيادة مدى (تشكيلة) المنتوجات المقدمة" (Upton,1995:76) عن طريق تنوع واسع فيها يلبي رغبات متعددة.

وبذا تعبر المرونة عن التغير في حجم الانتاج وعن مدى تنوع المنتوج.

ء- التسليم -Delivery- :

تنامت الحاجة الى التسليم الفاعل بوصفه شكلا" من اشكال تمايز المنظمة، وبعدا" تنافسيا" لا غنى عنه في ظل تزايد اهمية الوقت للزبون لا سيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقا" للطلب* *-Make-To-Order-*، وفي مقدمتها منظمات الخدمة.

ويعبر عن هذا البعد بكل من "اعتمادية *-Dependability-* وسرعة *-Speed-* التسليم" (Leong et al., 1990:114; Stonebraker & Leong,1994:63)، ويقصد بكل منهما الآتي:

اولا": اعتمادية التسليم: تمثل امكانية انجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة (Dilworth,1992:58). وتقاس بالقدرة على "التسليم في الوقت المحدد *-On-Time Delivery-*

* ستتوضح هذه المفاهيم في الفصل القادم.

والمعبر عنه بالنسبة المئوية للطلبات المشحونة في الموعد المتفق عليه" (Krajewski & Ritzman, 1996:38; Krajewski & Ritzman, 1999:34) .

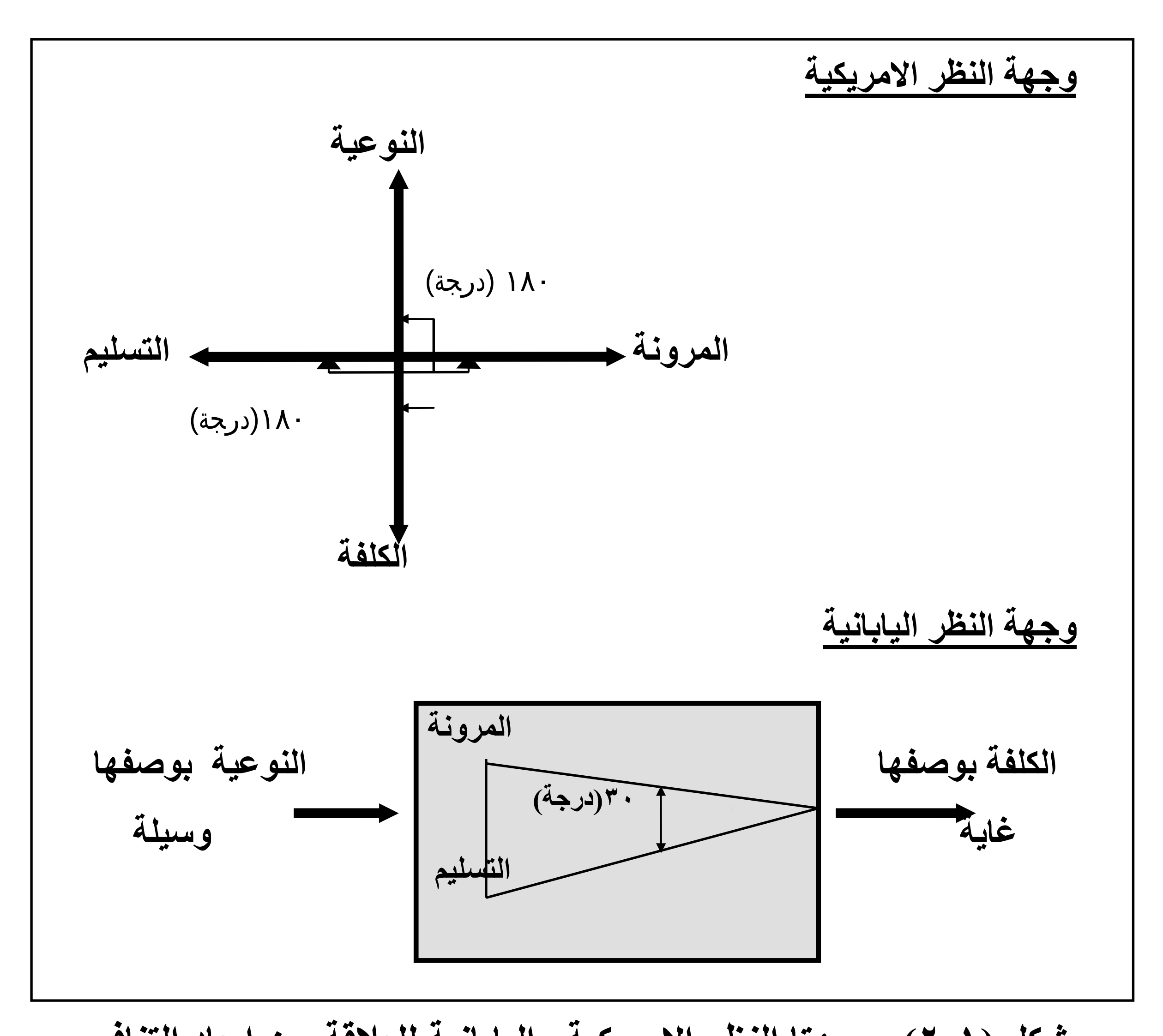
ثانيا": سرعة التسليم: تشير الى سرعة الاستجابة لطلب الزبون وتقاس بوقت الانتظار *-Lead Time-* او ما يعرف بوقت التسليم السريع *-Fast Delivery Time-* والمعبر عن الوقت المنقضي بين تسلم الطلب وتلبيته. (Corbett & Wassenhove, 1993: 108; Aquilano et al., 1995:47; Krajewski & Ritzman,1996:38; Krajewski & Ritzman,1999:34). أذ يمثل الوقت الكلي المطلوب لانتاج المنتوج، متضمنا" الوقت المنصرف في شراء المواد الاولية وتصميم وتصنيع المنتوج حتى وصوله الى الزبون.

ومن الجدير بالقول أن القدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في انجاز طلب الزبون ترتبط بشكل مباشر مع منظمات الصنع وفقا" للطلب، إذ تستدعي طلبات الايصاء *-Customization-* تحديد موعد للتسليم ووقت ينتظر لانجازها. في حين تحقق منظمات الصنع لغرض الخزن *-Make-To-Stocke-* الفاعلية في تسليم منتوجاتها النمطية اعتمادا" على مستوى توافر مخزون المنتوجات النهائية، وهو ما ينسجم مع طبيعة عينة الدراسة المختارة.

هـ- العلاقة بين ابعاد التنافس -Relationship Between Competitive dimensions -:

تستمد مقومات التفوق في بعد ما من الاداء الناجح في الابعاد الاخرى، من اجل هذا لن يحدث تفوق في بعد معين على حساب التضحية بآخر، لترابطها فيما بينها بعلاقات متداخلة التأثير، ففي الوقت الذي ينظر فيه المديرون الامريكيون الى وجود مبادلة *-Trade-Offs-* بين خيارات متعارضة من ابعاد التنافس، شكل (١-٢)، تستدعي اجراءات متباينة بين خياري الكلفة والنوعية أو بين خياري المرونة والتسليم. لا يؤمن المديرون اليابانيون بضرورة الاختيار ما بين بعدي الكلفة والنوعية، اذ ان تطبيق طرائق تحسين النوعية بوصفه وسيلة" يسهم في

تحسين بعدي المرونة والتسليم ومن ثم تخفيض الكلفة الاجمالية بوصفه غاية". هذا من جهة، ومن جهة اخرى ينبغي ان يكون تحسين الاداء في مجموعة ابعاد، تراكميا" عبر تعزيز بعضها الآخر وليس تبادليا"، فقد تكون النوعية شرطا"مسبقا" لجميع الابعاد، ذلك ان ما تستدعيه من رقابة صارمة يسهم في تسليم ذي فاعلية اكبر، الامر الذي يهيىء المناخ للاستجابة بمرونة للتغيرات كما" ونوعا"، اذ يسبب غياب كل من النوعية الجيدة والتسليم الفاعل تدهورا" في القدرة على المرونة، هذا من جانب، ومن جانب آخر، تصبح برامج تخفيض الكلفة اكثر كفاءة عند توافر نوعية جيدة وتسليم فاعل ومرونة افضل (Corbett & Wassenhove,1993:112).



شكل (١-٢): وجهتا النظر الامريكية واليابانية للعلاقة بين ابعاد التنافس.

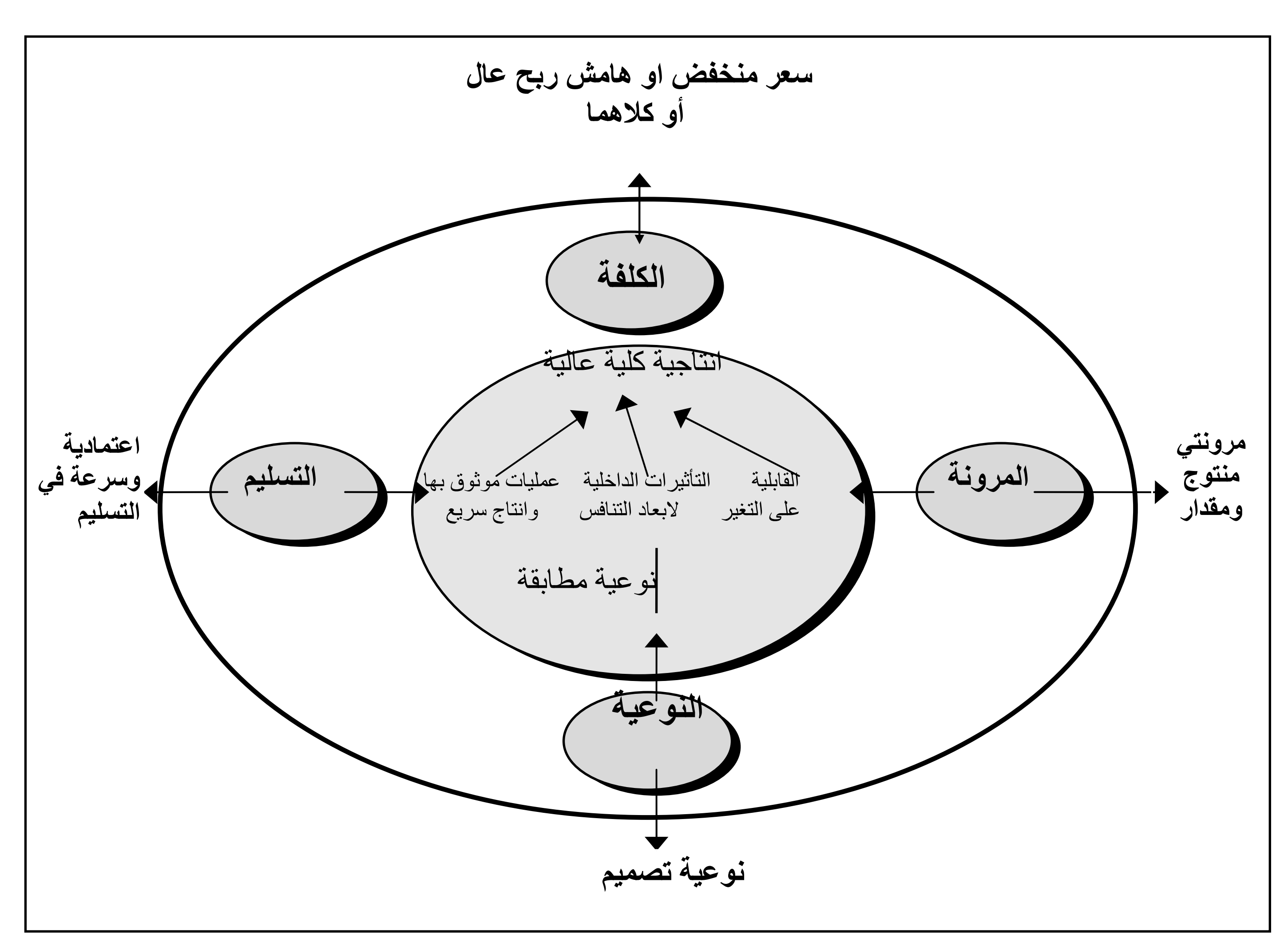
Source: Wheelwright, Steven C. (1981). "Japan-Where Operations Really are Strategic", *Harvard Business Review, 59* (4), July-August:71.

ويتفق مع هذا الطرح (Slack et al., 1998) من ان تخفيض الكلفة يرتبط بتأثيرات داخلية للابعاد الاخرى، كما يعكس ذلك شكل (١-٣) الذي يتبين منه كل من الآتي:

اولا"- التأثيرات الداخلية لابعاد النوعية والمرونة والتسليم على بعد الكلفة وعلى النحو الآتي:

(١) تسهم النوعية العالية في تدني الكلفة نتيجة انخفاض كلفة النوعية الرديئة.

(٢) تسهم المرونة المرتفعة في زيادة القدرة على التعامل مع طلبات متنوعة بوقت أقصر وجهد أقل ومن ثم كلفة أدنى.



شكل (١-٣): التأثيرات الداخلية والخارجية لابعاد التنافس.

Source: Adapted From:

Slack, N., chambers, S., Harland, C., harrison, A,& Johnston , R. (1998) operations, management, (2 nd ed.) Pitman Publishing, London; 66.

(٣) تسهم فاعلية التسليم في تحسين كفاءة العمل نتيجة تقليل الضياعات في الموارد ومن ثم كلفة أدنى.

ثانيا"- التأثيرات الخارجية لكل بعد من الابعاد الاربعة، كما يتضح مباشرة على الشكل المذكور.

ارتكازا" على تلك الرؤية استفادت المنظمات اليابانية من التقنية الحديثة في تنظيم ذاتها لتقديم منتوجات واطئة الكلفة من دون التضحية بالابعاد الاخرى. بل ذهبت ابعد من ذلك اذ امتلكت المرونة الستراتيجية *-Strategic Flexibility-* ممثلة بالقدرة على التحرك بسرعة مدهشة وبأقل ما يمكن من الموارد من بعد الى آخر مبدّلة" احيانا" لطبيعة المنافسة ضمن الصناعة الواحدة (Hayes & Pisano, 1994:78,82) اعتمادا" على قدراتها التي اتاحت لها اعادة تنظيم نفسها عند تغير اهتمام الزبائن محققة استجابة فاعلة تسبق منافسيها أو مبدّلة لطبيعة المنافسة معهم.

٢- مصادر التنافس -Competitive Sources- :-

تقدم المنظمة قيمة متفردة عندما تتمايز عن منافسيها باداء مختلف او افضل تسهم فيه مجموعة من القدرات، تتمثل بمناطق القوة الرئيسة المستقرة في انشطة المنظمة المختلفة، اذ"تستمد كل الاختلافات ما بين المنظمات من الانشطة المطلوبة لانتاج وبيع وتسليم المنتوج، وتنشأ ميزة الكلفة من اداء انشطة معينة بكفاءة اكبر من المنافسين وبشكل مشابه ينشأ التمايز، **اولا":** من اختيار الانشطة **وثانيا":** من كيفية انجازها، ومن هنا فأن الانشطة هي المصادر الاساسية للميزة التنافسية" (Porter, 1996:62)، وهي اساس الاختلاف او الافضلية عن المنافسين.

اتساقا" مع ما تقدم يمكن تقويم القدرات الداخلية على اساس وظيفي يتجسد بالستراتيجيات الوظيفية بوصفها الاساس الذي يرتكز عليه تنفيذ ستراتيجية التنافس، وهذا ما تستعرضه الفقرة الآتية.

أ- الستراتيجية الوظيفية -Functional Strategy- :

تجيب الستراتيجية الوظيفية عن السؤالين الآتيين: (Wheelwright, 1984:83; Rue & Holland, 1989:9; Thompson, 1993:10; Thompson & Strickland, 1993:38).

- كيف تنفذ *-How Do It-* ستراتيجية التنافس؟ وما دور كل ستراتيجية وظيفية في ذلك؟

- كيف تتكامل *-How Integrated It-* الستراتيجيات الوظيفية باتجاه تنفيذ ستراتيجية التنافس؟

ومن اجل هذا يرتكز محور الستراتيجية الوظيفية على تطوير القدرات اللازمة لتنفيذ ما تصبو اليه ستراتيجية التنافس من ابعاد، عن طريق بناء جدارات جوهرية *-Core Competences-* في واحد أو اكثر من انشطة المنظمة، فضلا" عن تناغم وتكامل ستراتيجياتها المختلفة صوب بلوغ تلك الابعاد. أذ تمثل الجدارة الجوهرية منطقة القوة الرئيسة في المنظمة، الحالية منها والمحتملة (Wright et al., 1998:106)، المستقرة في انشطتها والتي تحقق ميزة تنافسية حقيقية (Miller & Dess, 1996:266; Johnson & Scholes, 1997:19)، يصعب مظاهاتها. وبذا تعد الجدارة الجوهرية مصدرا" للميزة التنافسية. (Chiesa & Barbeschi, None:294; Hamel, None, 18; Reed & De Fillippi, 1990:90; Turner & Crawford, None:244)

ولتحقيق أهداف الدراسة، أستعين بتصنيف سلسلة القيمة لوصف انشطة المنظمة المختلفة ممثلة لستراتيجياتها الوظيفية تمهيدا" لتقويم تأثيراتها انفرادا" وترابطا" في اسناد ابعاد التنافس.

ب- تصنيف سلسلة القيمة -A Classification of Value Chain- :

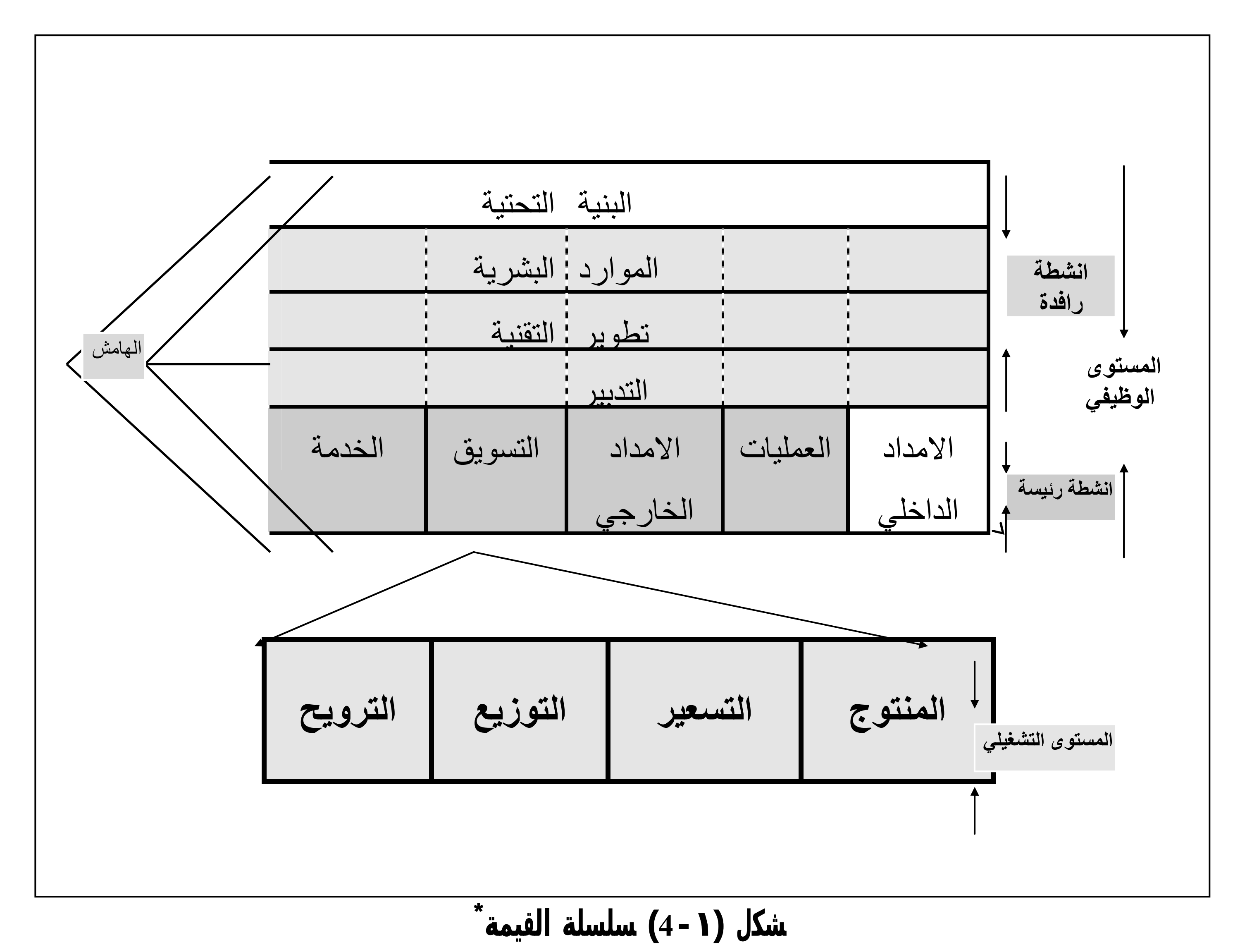
تتكون كل منظمة من مجموعة انشطة متنوعة لاداء عملها. وتعكس طريقة انجاز الانشطة الفردية ״تاريخ المنظمة وستراتيجيتها ومدخل تنفيذها واقتصاديات الانشطة نفسها״ (Porter, 1985:170). وتستخدم سلسلة القيمة، اداة" اساسية" لتحليل مصادر الميزة التنافسية الموجودة والمحتملة، عن طريق فحص جميع انشطة المنظمة بطريقة نظامية، فضلا" عن كيفية التفاعل فيما بينها (Porter, 1985:169). كما أنها ״تفحص لمنتوج معين، سلعة أو خدمة״ (Wheelen & Hunger, 1995:119). هذا من جانب، ومن جانب آخر لا تعد سلسلة القيمة أنموذجا" مطلقا" ذلك ان ״كل منظمة تنجز انشطتها بطريقة معينة، كما يتحدد تصنيف الانشطة بطبيعة الصناعة״ (Porter, 1986:13) التي قد تدفع صوب التركيز على بعض الانشطة من دون غيرها.

يعرض شكل (١-٤) أنموذج سلسلة القيمة. ويظهر فيه عنصر الهامش *-Margin-* ممثلا" للفرق بين القيمة الكلية (الايرادات الكلية) وكلفة انجاز انشطة المنظمة، الى جانب تسعة انشطة، خمسة منها رئيسة ترتبط باربعة رافدة، وعلى النحو الآتي:

اولا"- الانشطة الرئيسة -Primary Activities- : هي الانشطة العمودية في قاعدة الشكل، المتصلة مباشرة" بالخلق المادي للمنتوج، عبر نقل وخزن المواد الاولية تمهيدا" لتحويلها الى منتوجات نهائية، تخزن وتنقل وتسّوق ثم تتبع بتقديم خدمات ما بعد البيع تعزيزا" لادائها.

ثانيا"- الانشطة الرافدة -Support Activities- : هي الانشطة الافقية في اعلى الشكل، تسند الانشطة الرئيسة وتسند بعضها بعضا ايضا"، عن طريق تهيئتها المدخلات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تسمح باستمرارية حدوث الانشطة الرئيسة. وتتخلل الانشطة الرافدة خطوط متقطعة عدا البنية التحتية، تعكس دعمها لانشطة معينة رئيسة أو رافدة، كما تدعم كامل الانشطة. في حين لا ترتبط البنية التحتية بانشطة معينة من دون غيرها، انما تدعم الانشطة باكملها.

كما يتضمن كل نشاط رئيس او رافد في المستوى التشغيلي، مجموعة انشطة فرعية ينجز من خلالها، لكل منها ستراتيجية تشغيل خاصة بها "تعكس التعامل اليومي مع قضايا التشغيل ذات الاهمية الستراتيجية كحملات الاعلان او شراء المواد او رقابة المخزون او الصيانة أو الشحن" (Thompson & Strickland,1993:39)، تؤثر في الكيفية التي يدعم فيها النشاط الرئيس أو الرافد البعد التنافسي لا سيما عندما تمتلك تأثيرا" حاسما" في التنفيذ يكسبها أهمية ستراتيجية.



شكل (١-4) سلسلة القيمة*

Source: Adapted From:
Porter, Michael E. (1985). "The Value Chain". In B. De Wit & R.Meyer (eds.), (1994), *Strategy: Process*, *Content, Context: An International Perspective.* West Puplishing, USA. :170

* لم تخضع الدراسة الحالية الانشطة غير المظللة للاختبار، لكثرة تفرعات نشاط البنية التحتية ولتعذر قياس نشاط الامداد الداخلي في العينة المبحوثة.

الفصل الثاني

دور انشطة المنظمة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس

يستوضح الفصل عبر مباحثه الثلاثة مفهوم ومكونات ودور الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس المقصودة، المتصلة مباشرة بالخلق المادي للمنتوجات عبر نقل وخزن المواد الاولية عن طريق نشاط الامداد الداخلي (الذي استثني من بين الانشطة الرئيسة لتعذر الحصول على البيانات الملائمة لتقويمه)، تمهيدا" لتحويلها عبر نشاط العمليات الى منتوجات نهائية، تخزن وتنقل من خلال نشاط الامداد الخارجي، ثم يسوقها نشاط التسويق، كما تتبع بتقديم خدمات ما بعد البيع تعزيزا" لادائها وعن طريق نشاط الخدمة.

المبحث الاول

نشاط العمليات

-Operations-

١- المفهوم :-

شخص (Skinner, 1969) ضعف أداء المنظمة بقلة الاهتمام بالدور الستراتيجي لنشاط العمليات مقارنة بنشاطي التسويق والمالية، عادّا" التصنيع الحلقة المفقودة -*Missing Link*- في ستراتيجية المنظمة. ويبرز (Skinner) منطقية رأيه مستندا" الى النقاط الآتية: (Hayes & Pisano, 1994:78-79)

أ- توجد في المنظمة مناطق قوة وضعف متباينة، وانها تستطيع اختيار تمايزها عن منافسيها بطرائق مختلفة.

ب- يعكس نظام الانتاج ما يشتمل عليه وضع المنظمة التنافسي وستراتيجيتها من ابعاد تنافس.

جـ- تتباين انظمة الانتاج المختلفة بخصائصها التشغيلية، وترتكز على قرارات في عدد من المجالات الرئيسة، عليه لا تتبنى المنظمات نظاما" انتاجيا" معياريا" للصناعة ذات العلاقة.

وهكذا شكلت دراسة (Skinner, 1969) مسوغا" لاظهار اهمية استخدام مناطق قوة نشاط العمليات بوصفه سلاحا" تنافسيا"، وفي اطار ستراتيجية المنظمة. حتى غدا هذا النشاط قلب المنظمة ومصدرا" حاسما" في بناء مستمر لقدرتها التنافسية.

يقصد بنشاط العمليات "الوظيفة المسؤولة عن تقديم منتوجات (سلع و/أو خدمات) لزبائن المنظمة" (Dilworth, 1992:6) أو "ادارة الموارد المطلوبة لانتاج السلع و/أو الخدمات التي تقدمها المنظمة" (Chase & Aquilano, 1992:5; Aquilano et al., 1995:6). كما يعنى به "التخطيط والتنظيم والسيطرة على عملية الانتاج وادارة التفاعل بينها وبين الانشطة الاخرى في المنظمة" (Evans, 1993:4). وفي الاطار نفسه، يوصف بأنه "توجيه وسيطرة على عملية تحويل المدخلات الى سلع و/أو خدمات نهائية" (Krajewski & Ritzman, 1996:3; Krajewski & Ritzman, 1999:3).

تركز التعاريف آنفا" على الوظيفة الادارية لنشاط العمليات وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وسيطرة لتحويل المدخلات* من مواد اولية وموارد بشرية وآلات وطاقة ومعلومات الى مخرجات نافعة وسيطة أو نهائية للزبون المستهدف. وتدور مهمة نشاط العمليات حول عملية تحويل *-Transformation or Conversion-* الموارد الداخلة الى منتوجات تلبي متطلبات الزبون، وتؤمن استمرار عمل المنظمة. ووفقا" لهذا المنظور يوصف نشاط العمليات بأنه "الادارة الفاعلة للمعالجات التحويلية المضيفة للقيمة" (Stonebraker & Leong, 1994:10) بما يجعل قيمة المخرجات اكبر من مجموع مدخلاتها، بواسطة واحدة او اكثر من تلك المعالجات التي تضيف قيمة للمواد بتغيير شكلها أو خصائصها او تجميعها مع مواد أخرى (Groover, 1996:3) وذلك بعملية تحويل تصنيعية فيزيائية *-Physical-* او كيمائية *-Chemical-* أو تجميعية (تراكمية) *-Assembly (Cumulative)-*. (Aquilano et al., 1995:591).

وبهدف الفهم السليم لدور مكونات نشاط العمليات في اسناد ابعاد التنافس، ينبغي اولا" معرفة انظمة الانتاج قبل التطرق الى مكونات النشاط، وهذا ما تستعرضه الفقرة الآتية:

٢- انواع انظمة الانتاج :-

تختار المنظمة طرائق تصنيع معينة اعتمادا" على نوع المنتوج المقدم والستراتيجية المستخدمة في خدمة زبائنها. أذ تقدم المنظمة منتوجا" معياريا" *-Standard-* أو ايصائيا" *-Custom-* وفقا" لطلب الزبون أو اختياريا" *-Option-* أي انه معياري الاجزاء وأيصائي التشكيل النهائي (Evans, 1993:156).يعكس كل منها تقنية منتوج *-Product Technology-*. وباعتماد نظام انتاج يرتكز على المنتوج *-Produkct Focus–* أو على المعالجة *-Process Focus-*، أو وسيط *-Intermediate-* بين الاثنين يصمم للتوصل الى بعد تنافسي واحد أو اكثر.

يستعرض جدول (٢-١) خصائص التمييز بين انواع انظمة الانتاج الخمسة التي يسند كل منها ستراتيجية مختلفة تسعى الى بلوغ ابعاد تنافس محددة، في الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم. أذ تتباين انظمة الانتاج في خصائصها وفقا" لثلاثة أنواع من الستراتيجيات وعلى النحو الآتي: (Hayes & Wheelwright, 1979; 132-135; Dilworth,1992:8-11; Buffa, 1993:31-34; Evans, 1993:125-127; Dilworth,

* لا تحول جميع المدخلات (عدا المواد الاولية) الى مخرجات مباشرة بل تسهم في عملية التحويل.

1996:13-16; Krajewski & Ritzman, 1996:50, 96-98; Evans, 1997:330-331; Martinich, 1997:327-340; Krajewski & Ritzman, 1999:38-42).

أ- ستراتيجية الصنع لغرض الخزن وتشمل الانظمة الآتية:

اولا": التدفق المستمر -Continuous Flow- :

ينظم هذا النوع على أساس المنتوج الذي يمر بمعالجات متعاقبة، ترتب الآلات وفقا" لتسلسلها. وتصنع وتخزن المنتوجات النهائية قبل تسلم طلب الزبون بناء" على الطلب المتوقع، لمقادير كبيرة من منتوج معياري واحد (او قلة) مصمم تبعا" لمواصفات مرغوبة من عدد كبير من الزبائن المستهدفين، بدرجة تنوع منخفضة (مرونة واطئة) لا تستدعي تغييرا" مستمرا" في تهيئة *-Set Up-* الآلات أو مستوى عاليا" من المهارة. أذ يقل تدخل العنصر البشري في هذا النوع من الانظمــة، وذلك لاستخدام آلات متخصصة ذاتية العمل* (مؤتمتة *-Automated-*) تؤدي الى كثافة واستغلال مرتفعين لرأس المال**. وبذا يحقق هذا النظام ميزة كلفوية عبر استثمار اقتصاديات الحجم التي تبرر كلفة الاستثمار العالي، الى جانب المعيارية المتجانسة لجميع الوحدات المنتجة بالطريقة نفسها، وبتوافر عال للمنتوج يضيف بعدا" تنافسيا" آخر، الا وهو التسليم الفاعل، اذ لا ينتظر الزبون لحين صنع المنتوج الا في حالة نفاد المخزون.

ثانيا"- خط التجميع -Assembly Line- أو الانتاج المتكرر -Repetitive- أو نظام الانتاج الواسع -Mass-:

تصنّع لغرض الخزن ، كميات معتدلة من منتوجات معتدلة التنوع ذات خيارات محدودة في الشكل أو اللون أو الحجم، كصناعة السيارات والصناعات الالكترونية، باستخدام آلات ذاتية العمل تنجز المعالجة نفسها بشكل متكرر، مما يحقق النوعية المبتغاة ويقلل تكرار ووقت التهيئة.

---

* يقصد بذاتية العمل "مجموعة من الاجراءات والآلات التي تستطيع انجاز الانشطة البشرية التقليدية ذاتيا" " (Martinich, 1997: 342) بتعبير آخر، هي اداء العمل بصورة تامة أو شبه تامة بواسطة آلات مستندة الى انظمة معلومات متقدمة.

** كثافة رأس المال *-Capital Intensity-* هي مزيج الآلات والمهارات البشرية المستخدمة في عملية الانتاج، ترتفع كلما ازدادت الكلفة النسبية للآلات (Krajewski & Ritzman, 1996:96). قياسا" الى كلفة العمل المتغيرة.

ثالثا"- الدفعة -Batch- أو الهجين -Hybrid- أو المتقطع -Intermittent-:

يعالج دفعات متقطعة لمنتوجات ذات تنوع معتدل وحجم انتاج متوسط وبدورات قصيرة ذات تعاقب متشابه في كل دفعة ومتغير بين واحدة واخرى، اذ تعاد تهيئة الآلات بعد كل دفعة، مما يبرز اهمية سرعة التهيئة بوصفها عاملا" حاسما" في هذا النوع. لاجل ذلك يرتب النظام على أساس تقنية المجموعة -*Group Technology*- بجمع الاجزاء المشتركة في معالجة انتاجية أو اكثر من المعالجات المتعاقبة ضمن عوائل، تخصص لكل عائلة خلية من الآلات، لغرض تقليص تكرار ووقت التهيئة، وتحسين فاعليتي الجدولة والسيطرة، الى جانب تقليل مناولة المواد ومخزون ما بين المعالجات -*Work in Process, WIP*- والذي يوجد بشكل وقتي بين مراكز العمل من اجل تمكين نظام الانتاج من التشغيل المتواصل عند عطل الآلات او ظهور انتاج معاب أو تأخر شحنات المجهزين، وقد يتضمن مواد اولية أو اجزاء تحت الصنع أو منتوجات شبه نهائية تنتظر المعالجة أو التجميع النهائي.

<u>ب- ستراتيجية الصنع وفقا" للطلب وتتكون من الانظمة الآتية:</u>

رابعا"- ورشة العمل -Jop Shop- :

ينظم هذا النوع على أساس المعالجة، اذ ترتب الآلات وفقا" للمعالجات المتشابهة التي تمر عبرها منتوجات متنوعة بمقادير قليلة وبتعاقب متباين قد يختلف ما بين وحدة واخرى، مسببا" زيادة تكرار ووقت التهيئة، كما يرتفع مخزون -*WIP*- ومن ثم الحاجة لمناولة كفوءة تؤمن الانسياب المطلوب. هذا من جانب، ومن جانب آخر، تتميز ورشة العمل بكثافة عالية لمهارات مرنة قادرة على تأدية مجموعة واسعة من المهمات المختلفة، مما ينجم منه كلفة متغيرة عالية نسبيا" واستغلال وكثافة منخفضان لرأس المال، نتيجة لاستخدام آلات عامة الاغراض ذات قابلية اقل للعمل الذاتي. كما يترتب على ارتفاع كثافة العنصر البشري كلفة وحدة مرتفعة ونوعية غير متجانسة، الا انها عالية لما تتطلبه من عناية دقيقة في كل معالجة. في حين تغدو الاستجابة السريعة للتغيرات في حجم ونوع الانتاج، البعد التنافسي الحاسم في نظام ورشة العمل تتيحها المرونة المرتفعة للفرد والآلة معا"، داعمة" التوجه صوب تنوع واسع من منتوجات ايصائية تكيّف وفقا" لرغبات الزبون الخاصة الذي ينتظر لحين صنع المنتوج، مما قد يطيل مدة التسليم.

خامسا"- المشروع -Project- :

ينتج فقرة واحدة ضخمة ومعقدة كالسفن أو الطائرات أو الاقمار الصناعية، بمرونة تامة ارضاء" لرغبات زبون متفردة. أذ يركب المنتوج في موقع ثابت *-Fixed-* نتيجة كبر حجمه الذي يجعل تحركه بين عمليات المعالجة غير عملي لذا تجلب الى مركز الانتاج، الاجزاء المكوّنة لغرض التجميع النهائي. كما ترتفع في هذا النظام مستوى مهارة الفرد وكلفة الوحدة الواحدة وتطول مدة التسليم ايضا".

<u>جـ- ستراتيجية التجميع وفقا" للطلب -Assemble-To Order- :-</u>

يضيف كل من (Dilworth, 1992: 8-9; Dilworth, 1996:13-14; Krajewski & Ritzman, 1996:50; Krajewski & Ritzman, 1999: 42) ستراتيجية ثالثة تقع بين النهايتين السابقتين. يتم في ظلها انتاج منتوجات معتدلة المرونة والكلفة والكمية وذات مدة تسليم معقولة. إذ تصنّع وتخزن مسبقا" اجزاء جاهزة ضمن مجاميع فرعية اختيارية، لصعوبة التنبؤ بالطلب بدقة بسبب الخيارات العديدة الممكنة، ثم تشكل الاجزاء بصيغة منتوجات نهائية يختار الزبون هيئتها. وعلى الرغم من وجود معايير خاصة للتصاميم الاساسية، فانه يمكن تعديل بعض التصاميم للايفاء برغبات معينة. وبذا تسند هذه الستراتيجية بعدين تنافسيين هما سرعة التسليم والايصائية.

جدول (٢-١)

تصنيف انظمة الانتاج وفقا" لخصائص متعددة

نوع نظام الانتاج	طبيعة المنتوج	مثال	مقدار الانتاج	تنوع المنتوج	درجة تخصص ومرونة الآلة	تكرار تهيئة الآلة	كثافة راس المال	مستوى المهارة	كلفة الوحدة	تنظيم وسائل الانتاج
اولا".الصنع لغرض الخزن:										
(١) تدفق مستمر	معياري	نفط،كيمياويات، سكر	كبير	واطيء	متخصصة، منخفضة المرونة	واطيء	عالية	منخفض	منخفضة	على اساس المنتوج
(٢) خط التجميع	اختياري مقيد (من ناحية الهيئة النهائية).	سيارات، منتوجات منزلية والكترونية.	معتدل	معتدل	متخصصة،منخفضة المرونة.	واطيء	عالية	منخفض	منخفضة	على اساس المنتوج والمعالجة.
(٣) الدفعة	اختياري	كتب، ملابس	معتدل	معتدل	متوسطة التخصص، معتدلة المرونة	متوسط	معتدلة	متوسط	متوسطة	على اساس المعالجة وتقنية المجموعة.
ثانيا": الصنع وفقا" للطلب:										
(٤) ورشة العمل	ايصائي	ادوات احتياطية، آلات طباعية.	منخفض	عال	عامة الاغراض، مرتفعة المرونة.	عال	واطئة	مرتفع	مرتفعة	على اساس المعالجة
(٥) المشروع	ايصائي	سفن،طائرات، مركبات فضائية.	منخفض	عال	عامة الاغراض، مرتفعة المرونة.	غير موجود	واطئة	مرتفع	مرتفعة	على اساس الموقع الثابت

Source: Adapted From:

Evans, James R. (1997). *Production/ Operations Management:Quality, Performance & Value* (5th ed.). West Publishing, USA.:332.

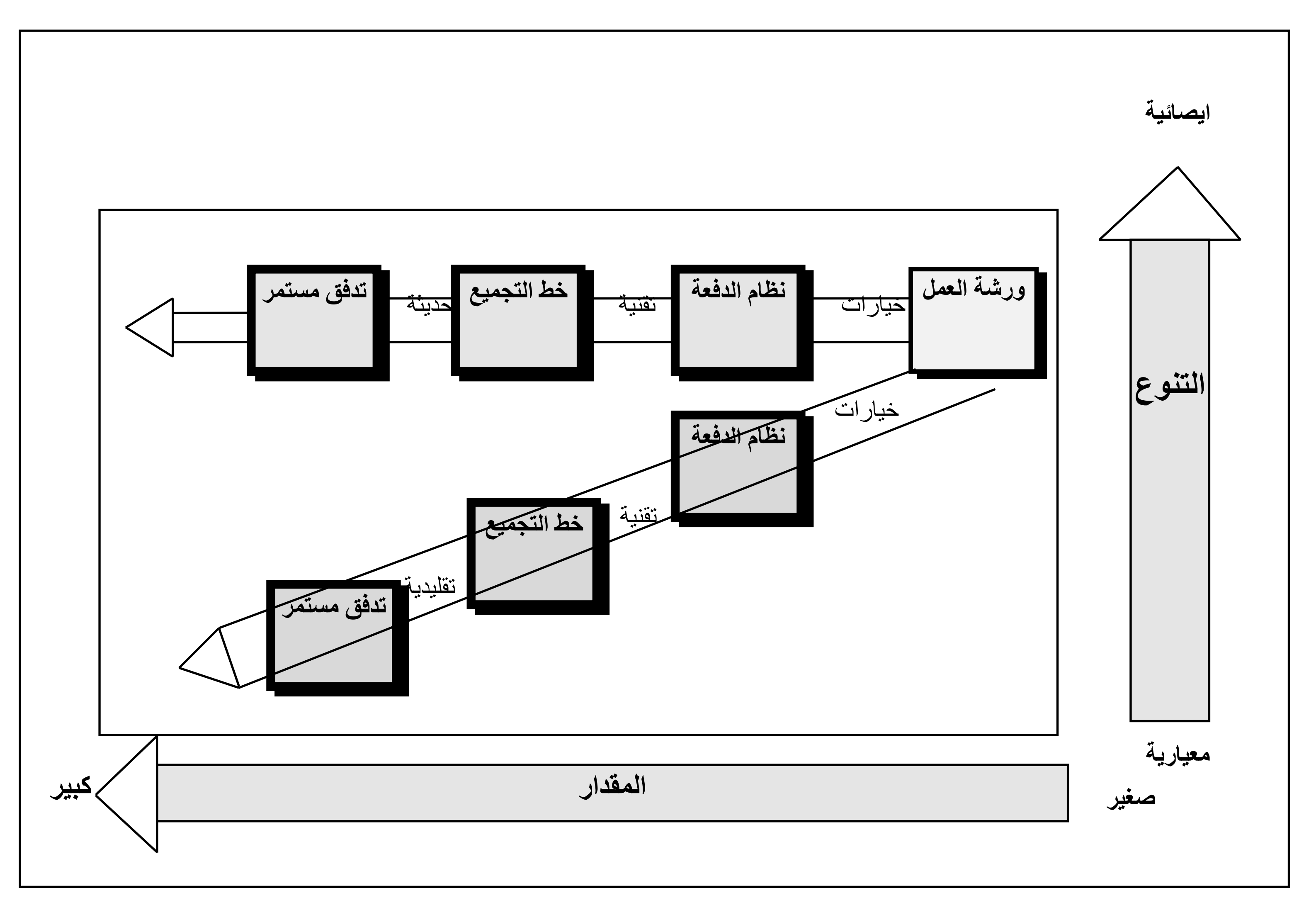
٣- العلاقة بين التقنية ذاتية العمل المرنة -Flexible Automation- وانظمة الانتاج :-

يقصد بالتقنية ذاتية العمل المرنة او القابلة للبرمجة -*Programmable*- كالانسان الآلي عندما تكون قادرة على: (Groover, 1996:958-959)

١- معالجة اجزاء مختلفة ليست في صيغة دفعة. ٣- السماح بالتغيرات في جداول الانتاج

٢- استمرار التشغيل عند عطل بعض الآلات. ٤- التكيف لتقديم تصاميم اجزاء جديدة.

لقد وسّـع هذا النوع من التقنية مزايا انظمـة معينة لتشمل انظمة اخرى، شكل (٢-١). اذ مكّن استخدامها من زيادة كل من المقدار والتنوع في الوقت نفسه ولكل من نظامي ورشة العمل والتدفق المستمر معا".



الشكل (٢-١): العلاقة بين التقنية ذاتية العمل المرنة وانظمة الانتاج

Source: Aapted From:

Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory & Design* (4th ed.). West Publishing, USA. :121.

وبذا تجاوزت العلاقة العكسية بين ميزتي الكلفة المنخفضة والمرونة المرتفعة. فبعد ان حققت التقنية ذاتية العمل الثابتة -*Fixed Automation*- اقتصاديات الحجم بتصميم النظام لانتاج مقادير كبيرة من منتوج معياري واحد (مرونة منخفضة) بخطوات معالجة وتعاقب ثابت وبدورة حياة طويلة تبريرا" للاستثمار العالي في هذه التقنية التي يكون فيها التحول من منتوج لاخر صعبا" ومكلفا". امكن ذلك عند استخدام التقنية ذاتية العمل المرنة نتيجة قابليتها على اعادة برمجة النظام لمنتوج جديد، كما يمكن ان تبرمج لمعالجة وجبات اكبر من منتوجات متنوعة لكل منها برنامج خاص بخطوات معالجة وتعاقب مختلف (Parthasarthy & Sethi, 1992:87; Krajewski & Ritzman, 1993:230-232; Krajewski & Ritzman, 1996:107-108) . الامـر الـذي حقـق اقتصاديـات التنوع -*Economies of Scope*- عبر امتلاك القدرة على انتاج متنوع، بمقدار اكبر وبكلفة اوطأ محرزا" ميزتين متعارضتين هما الكلفة المنخفضة والايصائية (Krajewski & Ritzman, 1993:232; Krajewski & Ritzman, 1996:110). ومعززا" امكانية زيادة سرعة الاستجابة لمدى واسع من الطلبات المتباينة المعيارية والايصائية وباحجام انتاج مختلفة، الى جانب الاحتفاظ بميزتي النوعية العالية وفاعلية التسليم. هذا من جهة، ومن جهة اخرى توصل الباحث (Upton, 1995) في دراسة اختبارية الى ان اسهام استخدام التقنية الآلية المرنة في زيادة المرونة كان ثانويا" مقارنة بدور الافراد من عاملين ومديرين في المعامل الخاضعة للدراسة. اذ اسهمت قوة العمل الخبيرة بصورة اساسية في تحسين المرونة لا سيما زيادة مدى تنوع المنتوج الى جانب اسهام فاعلية ادارة مزيج الافراد والتقنية الآلية المستخدمة في تحقيق هذا الهدف. (Upton,1995:75,83, 84). مما يعني ان التقنية الآلية المرنة لا تضمن بالضرورة مرونة اكبر، وان درجة المرونة تعتمد على العنصر البشري بمستوى اعلى من اعتمادها على عامل التقنية الآلية لا سيما عندما يتبناها المدير هدفا" واضحا" للجميع.

٤- المكونات :-

يؤثر اختيار نظام الانتاج المنسجم مع ابعاد تنافس معينة في مكونات نشاط العمليات ممثلة بقراراته الستراتيجية والتكتيكية. اذ يتضمن محتوى -*Content*- النشاط مجالات قرار، جدول (٢-٢) تصنف الى اوجه هيكلية -*Structural*- ذات قرارات ستراتيجية مشتقة من ستراتيجية تنافس المنظمة تتوجه الى استخدام وتطوير القدرات التي تعـزز الميـزة التنافسيـة، كما تمثل المحـددات الـتي تعمـل في أطارها قرارات البنيــة التحتية

- *Infrastructural* - التكتيكية المتصلة بالتنفيذ. ويتصف النوع الاول من القرارات بطبيعة ستراتيجية لتأثيراته طويلة الامد، وما يتطلبه من استثمار رأسمالي كبير فيحالات التوسع والتغيير، مقارنة" بالنوع الثاني المتعلق بالجوانب التشغيلية. الا ان التأثيرات المتراكمة للقرارات التكتيكية قد تكون مكلفة وصعبة التغيير قياسا" الى تلك الستراتيجية (Wheelwright, 1984:84)، كونها ذات تأثير ستراتيجي في الامد الطويل.

تتميز دراسة كل من (Hayes & Wheelwright) المبينة في جدول (٢-٢) عن الدراسات الاخرى، في اقتراحهما انظمة قياس اداء ذات اهمية في تطوير البنية التحتية لنشاط العمليات، كمـا ميزت الدراسـة الاوجـه الهيكليـة عـادّة" اياهـا مشابهـة للمكـونات الماديـة -*Hardware*- للحاسوب ذات الاستثمارات الثابتة طويلة الامد، عن البنية التحتية الممثلة ببرامجيات -*Software*- الحاسوب وهي باهمية الاوجه الهيكلية. (Leong et al., 1990:114)، وبذا يتكون نشاط العمليات من القرارات الآتية* :

أ- القرارات الستراتيجية:

اولا"- الطاقة -Capacity-: هي مقياس لكمية المخرجات خلال مدة زمنية معينة.

ويتطلب عدم تناسب مستوى الطاقة (العرض) مع حجم الطلب المتوقع، اتخاذ قرارات بأضافة أو تقليص أو تعديل مستوى الطاقة الحالي أو ربما تعديل خطة الانتاج، بعد الموازنـة بين كلفـة الزيادة في استثمـار وتشغيـل وصيانـة مرافق او وسائل الانتاج - ** -*Facilities*-المضافة وبين كلفة الفرصة الضائعة الناجمة من فقدان مبيعات اضافية نتيجة قلة توافر الطاقة.

---

* لمزيد من التفاصيل يراجع:-

1- Evans, James R.(1993). *Applied Production & Operations Management* (4th ed.). West Publishing, USA.

2- Adam, Everett E. & Ebert, Ronald J.(1996). *Production & Operations Management: Concepts, Models & Behavior* (5th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.

** يقصد بها آلة انتاج او آلة مناولة (Groover, 1996:21) أو محطة عمل او المنظمة ككل (Krajewski & Ritzman, 1996:275) او مصنع محدد (Thompson, 1993:334)، يضم مجموعة مراكز عمل تتكون من اقسام يحتوي كل منها على آلة او اكثر (Askin & Standridge, 1993:9).

جدول (٢-٢)
محتوى نشاط العمليات (مجالات القرار)

المساهمون / اوجه المحتوى	Skinner (1969)	Hayes & Wheelwright (1984)	Buffa (1984)	Fine & Hax (1985)
الهيكلية	-المصنع والآلات	-الطاقة -وسائل الانتاج -التقنية -التكامل العمودي	-الطاقة/الموقع -تقنية المنتوج/العملية -التكامل العمودي	-الطاقة -وسائل الانتاج -التقنية
البنية التحتية	-التخطيط والسيطرة على الانتاج -التنظيم والادارة -القوى العاملة -هندسة وتصميم المنتوج	-التخطيط والسيطرة على الانتاج -النوعية -التنظيم -القوىالعاملة -تطوير منتوج جديد -انظمة قياس الاداء([1])	-قرارات التشغيل -القوىالعاملة وتصميم العمل -تنظيم نظام الانتاج	-النوعية -الموارد البشرية -تشكيلة المنتوجات الجديدة

Source: Leong, GK., Snyder, DL. & Ward, PT. (1990). "Research In the Process & Content Of Manufacturing Strategy", *Omega International Journal*,18(2):113.

وتوجد ستراتيجيات اساسية ثلاثة فيما يتعلق بمقدار الطاقة وتوقيت تغيير مستواها، وهي ذات تأثير مباشر في ابعاد التنافس موضوعة الدراسة. تتمثل بالآتي:-

(١) طاقة متخلفة -*Lagging*- عن الطلب. اذ توسع المنظمة طاقتها بعد أن تنتظر تأكيد الطلب، ولحين ذلك تلجأ لمعالجة القصور في الطاقة الى خيارات قصيرة الامد كاستخدام المخزون أو التشغيل بوقت اضافي او لوجبات اضافية أو تأجيل بعض الطلبات أو تقديم عقود ثانوية لمنظمات خارجية. لذا تسبب الطاقة المتخلفة هبوطا" في درجة المرونة وفاعلية التسليم وزيادة في العائد على الاستثمار نتيجة انخفاض مستوى الطاقة الفائضة.

([1]) اضاف (Hayes et al., 1988) أنظمة قياس الاداء.

(٢) طاقة متزامنة -*Concurrent*- مع الطلب عن طريق اضافات قليلة في الطاقة تماشيا" مع مستوى الطلب.

(٣) طاقة قائدة -*Leading*- تسبق الطلب وبأحتياطي كبير يخفض احتمال عدم القدرة على تلبيته، مما يعني تحسن فاعلية التسليم ودرجة المرونة.

ثانيا"- وسائل وموقع -Facilities & Location- الانتاج:

تحدد قرارات الطاقة حجم المصانع المطلوبة. و يحقق المصنع الواحد الكبير ميزة الكلفة الاوطأ، فيما تسمح عدة مصانع صغيرة متخصصة بالتنوع المرغوب. في حين يختار موقع المصنع بالدرجة الاساس قرب مصادر تجهيز المدخلات عند الصنع لغرض الخزن لتأمين استمرارية الانتاج وتوفير قابلية تسليم افضل، الى جانب تقليص كلفة الوحدة الواحدة جراء انخفاض كلفة النقل. بينما يفضل قرب المصنع من مواقع الاستهلاك في حالة الصنع وفقا" للطلب تأمينا" لاستجابة اسرع لرغبات الزبون المتنوعة.

ثالثا"- تقنية المنتوج وتقنية العملية* -Process Technology-:

سبق التطرق الى تقنية المنتوج عند تناول انظمة الانتاج. فيما تشير تقنية العملية الى مستوى ذاتية العمل المطلوبة لمعالجة المنتوج والسيطرة على الانتاج، سواء أكانت يدوية أم ميكانيكية أم ذاتية بشكل كامل.

رابعا"- التكامل العمودي -Vertical Integration-:

هو درجة سيطرة المنظمة على سلسلة عرض مدخلاتها من المواد الاولية (المجهزين) والطلب على مخرجاتها (قنوات التوزيع). اذ يفضل امتلاك مصادر التجهيز في حالة الصنع لغرض الخزن تأمينا" لاستمرارية الانتاج ومن ثم القدرة على تسليم فاعل وبكلفة واطئة، عبر تكامل نحو الخلف -*Backward*- باتجاه اعمال المجهزين. بينما تسعى المنظمة المتبعة لستراتيجية الصنع وفقا" للطلب الى تكامل امامي -*Forward*- صوب القرب من زبائنها، للسيطرة على قنوات التوزيع وتأمين استجابة اسرع للتغير في رغبات الزبون.

ب- القرارات التكتيكية:

خامسا"- قرارات التشغيل -Operating Decisions-:

* استخدم تعبير تقنية العملية التي تشمل طرائق انجاز جميع انشطة المنظمة، عوضا" عن تقنية المعالجة المقتصرة على نشاط العمليات، انسجاما" مع التعبير المستخدم في نشاط تطوير التقنية.

هي احدى مرتكزات البنية التحتية لنشاط العمليات، تتعلق بالتخطيط والسيطرة على الانتاج وتسند ابعاد التنافس، ومن اهمها ما يأتي:-

(١) تخطيط الانتاج الاجمالي *-Aggregate Production Planning-*: يقدم التنبؤ تقديرات عن مستوى الطلب المتوقع، تصاغ في ضوئه خطة الانتاج الاجمالية محددة المخرجات الكلية الشهرية أو الفصلية من عوائل المنتوجات.

(٢) جدولة الانتاج الرئيسة *-Master Production Scheduling, MPS-*: تحدد فيها المتطلبات الاسبوعية من كل منتوج نهائي وموعد انجازها لاشهر قادمة.

(٣) تخطيط المتطلبات من المواد *-Material Requirements Planning, MRP-* : هو جدولة اسبوعية للمتطلبات من المواد و الاجزاء المصنعة و/أو المشتراة المطلوبة بالوقت والكمية المناسبين لتنفيذ مستلزمات *-MSP-*.

(٤) تخطيط الطاقة الاولي *-Rough-Cut Capacity Planning, RCCP-*: تقوّم امكانية انتاج كمية المنتوجات المخططة في *-MPS-* بالموعد المقرر وفي حدود الموارد المتاحة من الافراد والآلات.

(٥) تخطيط متطلبات الطاقة *-Capacity Requirement Planning, CRP-*: يشمل تحديد مقدار العمل والآلات على مستوى اكثر تفصيلا" لانجاز كمية المتطلبات في *-MRP-* بالوقت المحدد.

(٦) جدولة العمليات -Operations Scheduling-: هي خطط قصيرة الامد لتنفيذ *-MPS-* من خلال تنظيم مواعيد الاعمال وترتيب تعاقبها على وسائل الانتاج المتاحة.

كما تشمل قرارات التشغيل السيطرة على العمليات منها السيطرة على الطاقة والسيطرة على المخزون.

سادسا"- النوعية:

تمثل خصائص المنتوج المحددة لقدرته على تلبية متطلبات وتوقعات الزبون، وهي مقياس لتلك القدرة. ويشترك نشاط العمليات في ضمان النوعية *-Quality Assurans-* الذي يعبر عن نظام كلي من السياسات والاجراءات والارشادات المحددة لتأمين النوعية المطلوبة، ويتضمن:

(١) هندسة النوعية، تمثل ضمان النوعية في المنتوج تصميما" وتصنيعا" وذلك بالتنبؤ ومعالجة المشاكل المحتملة للنوعية قبل الانتاج.

(٢) السيطرة على النوعية وذلك بالتحقق من معاييرها المحددة واتخاذ اجراء وقائي و/أو تصحيحي يحافظ على التجانس المطلوب وباستخدام اساليب احصائية متنوعة.

(٣) ادارة النوعية عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على انشطة ضمان النوعية

كافة. وتسهم النوعية العالية باحتلال موضع تنافسي متميز بوصفها احدى الابعاد الاساسية للميزة التنافسية التي تصبو المنظمة لبلوغها، (وسبق تبيان ذلك في الفصل الاول).

سابعا"- الموارد البشرية:

يتطلب نشاط العمليات مهارات متنوعة ومرنة وتدريبا" مستمرا" وانظمة تعويض متغيرة عندما يتم الصنع وفقا" للطلب. فيما تزداد الحاجة الى التخصص واستخدام آلات ذاتية العمل في حالة الصنع لغرض الخزن. وتدعم الموارد البشرية جميع الانشطة الاخرى، لذا ستبحث بوصفها احدى الانشطة الرافدة.

٥- دور نشاط العمليات في اسناد ابعاد التنافس:-

يوضح جدول (٢-٣) اسهام نشاط العمليات في اسناد كل بعد من ابعاد التنافس الاربعة المختارة.

جدول (٢-٣)
دور نشاط العمليات في اسناد ابعاد التنافس

١- كلفة منخفضة: تقع النسبة الغالية من الكلفة المباشرة (العمل والمواد) تحت مسؤولية نشاط العمليات، وبذا يمكن ان يسهم جوهريا" في تقليصها وزيادة قيمة المخرجات من خلال:-
-تأمين استخدام امثل لعناصر الانتاج المادية والبشرية تفاديا" للضياع الاقتصادي من ناحية وتحسينا" للانتاجية من ناحية اخرى، وفي مقدمتها تحديد مقدار العمل والمواد والآلات اللازمة لانجاز خطة وبرامج الانتاج وفي ضوء الموارد المتاحة. - تحديد مستوى الانتاج في ضوء حجم الطلب الذي يتوقعه نشاط التسويق. - تحديد مدة وطبيعة المعالجة المناسبة وفقا" لطبيعة المنتوج ومواصفاته. - اتباع ستراتيجية طاقة منسجمة مع الطلب المتوقع بما لا يؤدي الى فقدان مبيعات محتملة أو تحمل كلفة ثابتة لا مبرر لها. - الموازنة بين طاقات خط الانتاج تقليلا" للاختناقات وضمانا" لاستمرارية العمل. - السيطرة على سير تنفيذ خطة الانتاج، وتحليل اسباب ومعالجة الانحرافات التي تحدث والعمل على تلافيها. - تقليل كلفة النوعية الرديئة عن طريق تخفيض مستوى التالف والمعاب ومن ثم العمل المعاد وذلك باتباع سيطرة نوعية فاعلة. - السيطرة على مناولة كفءة تؤمن الانسياب المنتظم للمواد والاجزاء بما يقلل احتمالات تأخير او عرقلة خطة الانتاج. -تخطيط برامج الصيانة بما يخفض الهدر والضياع نتيجة عطل و/أو توقف الآلات.
٢- نوعية عالية:
- تحديد تفاصيل وطبيعة عناصر الانتاج التي تؤمن بلوغ مستوى النوعية المحدد. - السيطرة على عمليات المعالجة لضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات الموضوعة. **- تحديد الانحرافات فيما اذا كانت تحت السيطرة الاحصائية او خارجها لغرض تحليل اسبابها وتقليل تأثير غير العشوائية منها في مستوى النوعية المرغوب.**
٣- مرونة مرتفعة:
- اختيار نظام الانتاج الذي يستجيب للتغير في الطلب كما" (ارتفاعا" وانخفاضا") ونوعا". - تهيئة عناصر الانتاج القابلة للتكيف مع معالجات مختلفة أو التعامل مع منتوجات جديدة ومتنوعة.
٤- تسليم فاعل:
- الالتزام بتنفيذ جداول الانتاج في مواعيدها المحددة. - السيطرة على سير التنفيذ لتفادي تجاوز مواعيد خطط الانتاج أو التسويق المقررة.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثاني

نشاط الامداد الخارجي

-Outbound Logistic-

١- المفهوم العام لادارة الامداد :-

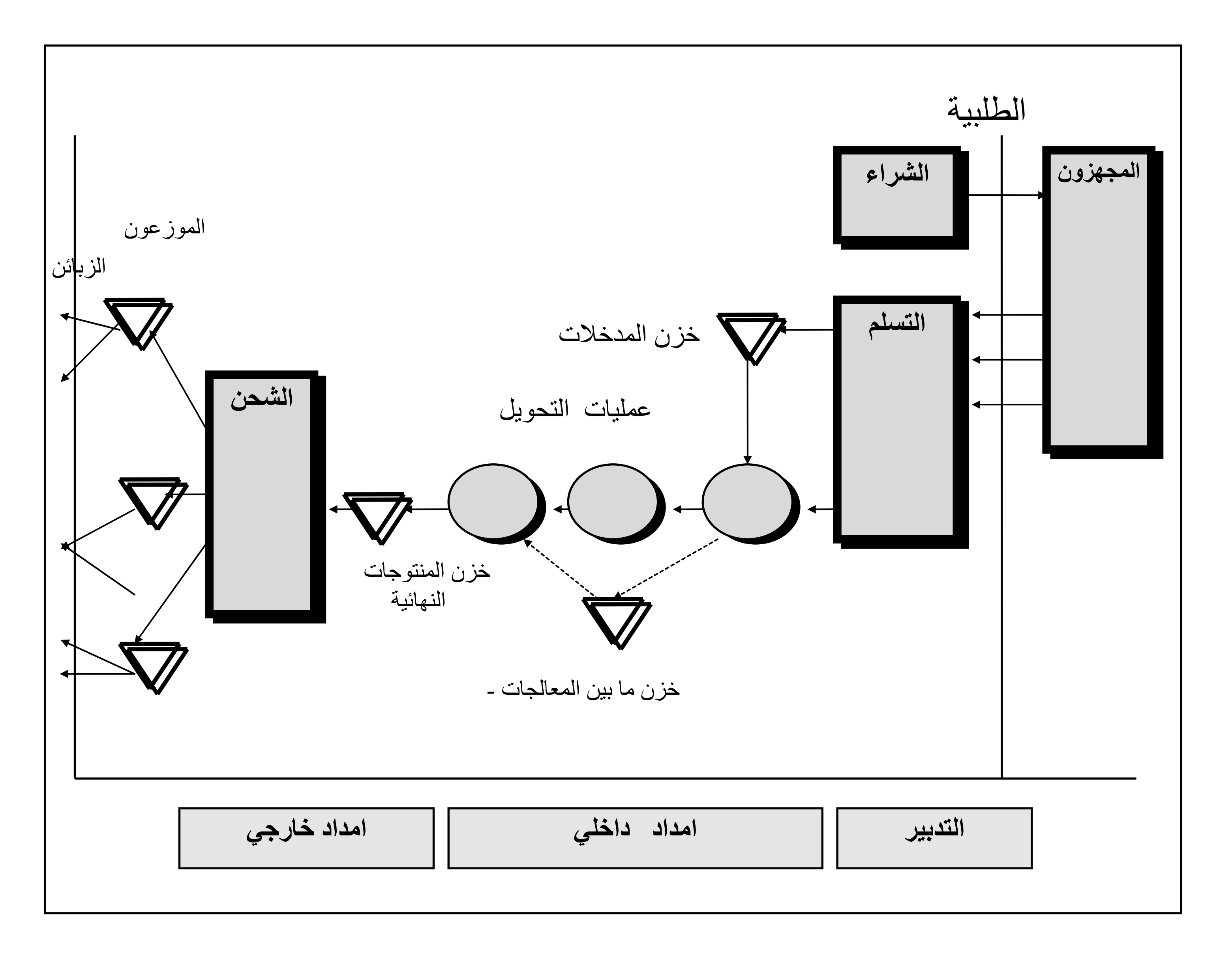
ينظر لادارة الامداد من وجهتي نظر مختلفتين:

أ- وجهة نظر ادارتي العمليات والتدبير:

تقع ادارة الامداد بشقيها الداخلي (تدفق المواد الى وداخل المنظمة)، والخارجي (تدفق المنتوجات النهائية من مراكز الانتاج الى مواقع التوزيع)، فضلا" عن نشاط التدبير (الشراء) تحت مسؤولية ادارة المواد *-Material Management-* (Ahuja, 1992:1; Dilworth, 1992:335-336; Evans, 1993:406; Aquilano et al., 1995:588; Krajewski & Ritzman, 1996:506).

ب- وجهة نظر ادارتي التسويق والامداد:

تقتصر ادارة المواد على مهام نشاطي التدبير والامداد الداخلي، فيما يختص التوزيع المادي ممثلا" لنشاط الامداد الخارجي بمسؤولية تدفق المنتوجات النهائية. وينطوي الاثنان تحت مفهـــوم ادارة الامـــداد. (العبدلي والعلاق:١٩٩٩، ٢٠٦-٢٠٧؛ العلاق وآخرون،١٩٩٩، ٢١١) (Shpiro & Heskett, 1985:2; Leenders. et al., 1989;4-5; Dobler et al., 1990:22;) او ادارة سلسلة التجهيز *-Supply Chain Management-* بدءا" من شراء المواد الاولية لغاية وصول المنتوجات النهائية الى الزبائن (Kotler, 1997:588) وبصرف النظر عن اختلاف تنظيم ومسؤولية كل من انشطة التدبير او الامداد الداخلي او الامداد الخارجي، فأن الاهمية تكمن في ضرورة تنسيق وتكامل تلك الانشطة التي ستبحث انفرادا" (عدا نشاط الامداد الداخلي) تبعا" لتصنيف سلسلة القيمة واظهارا" لاهميتها. فيما يظهر شكل (٢-٢) الترابط الوثيق بين تلك الانشطة وهو مصدر تباين وجهتي النظر السابقتين. أذ تبدأ مهمة نشاط الامداد الداخلي بعد ان ينتهي نشاط التدبير من تسلم المدخلات المجهزة في ضوء الطلبيات المتعاقـد عليها. في حين تبدأ مهمة نشـــاط الامـــداد الـخارجي متمثلة" بخـزن المنتوجـات النهائيـة ومـن ثـم نقلهـا الى



الشكل (٢-٢): ادارة الامداد

Source: Adapted From:-

Dilworth, James B. (1992). *Operations Management: Design, Planning & Control For Manufacturing & Services*. McGraw-Hill, New York :339.

الموزعين، من حيث انتهى نظيره الداخلي من مهمات خزن ونقل المدخلات الى وبين عمليات تحويلها الى منتوجات نهائية.

يعرّف الامداد في الحقل العسكري بأنه "فن نقل وايواء وتموين الجنود" (البعلبكي، ١٩٨٧: ٥٣٨)، واداريا" يعنى به "الانشطة المطلوبة لادارة تدفق المواد من المجهزين وخلال المنظمة الى الزبون" (Dilworth, 1992:335) على هيئة منتوجات نهائية. وبتعبير آخر توصف ادارة الامداد بأنها، تخطيط وتنفيذ والسيطرة على التدفق المادي للمواد/المنتوجات

النهائية من مصادر التجهيز ومراكز الانتاج الى مواقع الاستخدام/التوزيع تلبية لمتطلبات الزبون واستهدافا" لما متوقع من ارباح (Kotler, 1997:591; Kotler & Armstrong, 1999:371)، يتطرق هذا التعريف الى عناصر ادارة الامداد فضلا" عن التركيز على هدفي تلبية متطلبات الزبون وتحقيق الربح. وفي تعريف اكثر شمولية هي "عملية تخطيط وتنفيذ والسيطرة على كفاءة وفاعلية تدفق المواد الاولية و -*WIP*- والمنتوجات النهائية والمعلومات ذات العلاقة، من مصـادر تجهيزها الى مواقع استهلاكها طبقا" لمتطلبات الزبون" (Leenders et al., 1989:5)، يضيف التعريف أهمية كفاءة وفاعلية ادارة التدفق عبر اداء عناصرها المختلفة. من اجل هذا يعد الامداد الفاعل الشريان المغذي الذي يديم استمرارية عمل المنظمة، كونه يربط نشاطي العمليات والتسويق الاساسيين لخلق المنتوج عبر تعامله مع جميع الانشطة التي تؤمن تدفق الفقرات (الاولية والنصف المصنعة والنهائية) من مصادر التجهيز وحتى مواقع التوزيع (تجار جملة ومفرد) مرورا" بعملية التحويل وذلك عن طريق نقل وخزن ومناولة مدخلات ومخرجات المنظمة.

تتكون ادارة الامداد من نشاطين متداخلين:(العبادي،١٩٩٦:٥) (Coyle & Bardi, 1976:5)

أ- التجهيز المادي -*Physical Supply*- يختص بنقل وخزن المواد الاولية ونصف المصنعة من مصادر التجهيز الى مراكز الانتاج وما بين عملياتها.

ب- التوزيع المادي -*Physical Distribution*- يختص بنقل وخزن المنتوج النهائي من مراكز الانتاج الى مواقع التوزيع.

يمثل التجهيز المادي نشاط الامداد الداخلي (وهو خارج نطاق الدراسة الحالية)، فيما يمثل التوزيع المادي نشاط الامداد الخارجي، ويقصد به "ادارة تدفق المنتوجات تامة الصنع الى قنوات التوزيع" (Pitts & Lei, 1996:58) او النشاط الذي يتعامل بالحركة المادية للمنتوجات من مراكز الانتاج الى مواقع التسليم، متضمنا" انشطة نقل وخزن ومناولة المنتوجات من اجل تحقيق اهداف المنظمة. (Coyle & Bardi, 1976:4; Shapiro & Heskett, 1985:2) عن طريق تأمين توافر المنتوج بالوقت المناسب والمكان المحدد، معززا" الجهود كافة التي سبقته.

٢- المكونات :-

يتعامل الامداد الخارجي مع جميع انشطة تدفق المنتوجات النهائية بين مراكز الانتاج ومواقع التسويق كانشطة النقل والخزن والمناولة وجدولة الطلبيات والتعبئة وادارة

المعلومات المتصلة بهذه الانشطـة. (العبــادي، ١٩٩٦: ١٣؛ عقيلي وآخرون، ١٩٩٦ ٢٣٤:-٢٣٥؛ العبدلي والعلاق، ١٩٩٩ :٢١٢؛ العلاق وآخرون، ١٩٩٩:٢١٨) (Majaro,1996:147-150). ويوافر نشاط الامداد الخارجي المنتوج وقتما واينما يرغب به الزبون محققا" منفعتي "المكان والوقت" (Bowersox & Cooper, 1992:194; Majaro, 1996:140) بالدرجة الاساس، عليه يمثل النقل والخزن النشاطين الحاسمين للامداد سواء أكان داخليا" ام خارجيا"، وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

أ- النقل -Transportation-: يهتم بالحركة الفعلية للمنتوجات من موقع الى آخر. ويشتمل على اختيار اسلوب النقل الملائم (جويا" أو بريا" أو مائيا") ووسيلته، وفقا" لعدة معايير أهمها: الوقت (السرعة)، والتوافر، والكلفة، والاعتمادية (درجة الامان)، والقدرة (السعة). (Evans, 1993:408 ; Kotler, 1997:597)

وتختلف الاهمية النسبية لهذة المعايير اعتمادا" على طبيعة وحجم الوحدات المشحونة وتكرار الشحن ومستوى خدمة الزبون المرغوب تقديمها. كما تعتمد كلفة النقل على قيمة المنتوج وخصائصه المادية، مثل القابلية على التلف أو الضرر. ويتحمل البائع و/أو المشتري هذه الكلفة بالاتفاق فيما بينهما.

ب- الخزن -Inventory-:

يمثل المخزون "استثمارا" عاطلا" يحتفظ به لاستخدام مستقبلي" (Dilworth, 1992:348; Evans, 1993:406)، على هيئة مواد اولية أو مخزون تحت الصنع او منتوج نهائي أو ادوات احتياطية أو تجهيزات وغير ذلك. وتراقب ادارة المخزون مستوياته عند نقاط خزن متنوعة، قد تكون مستودعات خزنية أو مصانع او مواقع توزيع محلية أو دولية. كما تهتم بتحقيق الموازنة بين هدفين متنافسين هما: (Bowersox & Cooper, 1992:215; Groover, 1996:988).

اولا". تقليل الكلف المرتبطة بالمخزون.

ثانيا". تعظيم خدمة الزبون.

الا انه في الوقت الذي يدعم فيه الاحتفاظ بمستويات مخزون مرتفعة،التوافر اللازم لتقديم خدمة زبون متفوقة، فأن تحقيق ذلك تصاحبه كلف مرتفعة اهمها، كلفة الاستثمار في الابنية والمخزون وكلفة الاحتفاظ بالمخزون بضمنها كلفة الفائدة على رأس المال المستثمر فيه وكلف التقادم والتلف. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى ينجم من تدني مستويات المخزون كلفة من نوع اخر تنعكس على فقدان مبيعات اضافية جراء النفاد، الى جانب تدهور مستوى خدمة الزبون. من اجل هذا برز التوجه الحديث صوب العمل

بدفعات اصغر واكثر تكرارا" لتقليص حجم المخزون والكلف والمخاطر المرتبطة به. وذلك عبر بناء علاقة شراكة *-Partnership-* مع المجهزين تأمينا" لنوعية وانسيابية فاعلة لمواد الانتاج وباقل كلفة ممكنة ،فضلا" عن انتظام جداول الانتاج ومواعيد التسليم، ومن ثم تحسين مستوى خدمة الزبون،ولاسيما بعد ان تحولت النظرة الى المخزون من كونه موجودا" اساسيا" الى عدّه استثمارا" عاطلا".

٣- دور نشاط الامداد الخارجي في اسناد ابعاد التنافس:-

يبين جدول (٢-٤) اسهام نشاط الامداد الخارجي في اسناد كل بعد من ابعاد التنافس الاربعة المقصودة.

جدول (٢-٤)
دور نشاط الامداد الخارجي في اسناد ابعاد التنافس

١- كلفة منخفضة
- تقليص كلفة النقل عبر أختيار وسائل مناسبة لنقل المنتوجات النهائية الى مواقع التوزيع. - تخفيض الكلف المرتبطة بالمخزون من خلال تأمين مستوى استثمار ملائم في مخزون المنتوجات النهائية. - تقليص كلفة فقدان مبيعات اضافية نتيجة نفاد المخزون، عن طريق الاحتفاظ بمستوى مخزون ينسجم والطلب المتوقع .
٢- نوعية عالية
- تقليل نسبة وكلفة الفشل الداخلي عن طريق تهيئة ظروف نقل وخزن مناسبة تؤمن وصول الشحنات المجهزة من دون ضرر الى الزبون.
٣- مرونة مرتفعة
- القدرة على الاستجابة الفاعلة لمناولة ونقل وخزن وتعبئة وجدولة طلبيات منتوجات نهائية ذات تنوع اكبر. - القدرة على اداء انشطة الامداد الخارجي بفاعلية عند التباين في مستويات الانتاج.
٤- تسليم فاعل
- تأمين تجهيز مستمر للمنتوج النهائي الى مواقع التوزيع بما يقصّر وقت الانتظار ويسهم في تلبية كامل احتياجات الزبائن المتفق عليها. ومن ثم تحقيق منفعتي الوقت والمكان. - تقليل حالات نفاد مخزون المنتوجات النهائية بما يكفل تحقيق التوافر المطلوب.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثالث

نشاط التسويق

-Marketing-

١- المفهوم :-

يمثل القرب من الزبون أحد عوامل التفوق التنافسي، ويعد التسويق النشاط الاكثر اتصالا" بالزبون من خلال سعيه الى تشخيص وتوقع وتلبية متطلبات الزبون بمنتوجات ذات قيمة تحقق من خلالها المنظمة أهدافها، على أن يتم ذلك في اطار توقعات وتطلعات المجتمع الذي توجد فيه.

يتناغم نشاط التسويق مع الانشطة الاخرى في اسناد ما تركز عليه المنظمة من ابعاد تنافس، ويمثل عنصرا" اساسيا" في تفوقها لاسيما عندما تتوجه فلسفتها نحوتحقيق منفعة الزبون. أذ يشكل المفهوم التسويقي الفلسفة التي تقود جهود المنظمة، عاكسا" رؤيتها لمستوى أهمية منافع المنظمةوالزبون والمجتمع. وقد مر هذا المفهوم بمخاض تطور، والآتي اهم مراحله: (عبد الرحيم، ١٩٨٤ : ٢٠-٢٩؛ عبيدات، ١٩٨٩ : ٢٥-٢٨؛ العبدلي والعلاق، ١٩٩٩: ٢٠-٢٧) (Bennett, 1988:13-17; Kotler, 1997: 17-29)

أ- التوجه الانتاجي -Production Orientation-: بدأ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، مركزا" على سعر منخفض وتوزيع فاعل يؤمن توافرا" عاليا".

ب- التوجه نحو المنتوج -Product Orientation-: اذ تجاوز الطلب العرض في عشرينيات القرن العشرين، وبذا تزايد التركيز على النوعية بافتراض ان المنتوج الجيد يبيع نفسه.

جـ- التوجه البيعي -Selling Orientation-: اذ تجاوز العرض الطلب في الحقبة الممتدة ما بين الثلاثينيات والخمسينيات، لذا تزايد الاهتمام ببيع ما ينتج من خلال التركيز على الجهد البيعي والترويجي لبلوغ اقصى حجم ممكن من المبيعات.

أكدت المفاهيم الثلاثة السابقة منفعة المنظمة في تحقيق مستوى مرتفع من المبيعات والارباح.

ء- التوجه التسويقي -Marketing Orientation- او التوجه للزبون -Customer Orientation-: بدأ في اواسط الخمسينيات، وذلك بتنسيق وتوجيه عناصـر المزيـج التسويقــي-*Marketing Mix*-، صوب متطلبات الزبون التي يثمر الوفاء بها بلوغ اهداف المنظمة.

هـ التوجه نحو التسويق الاجتماعي - Societal Marketing- Orientation او الانساني -Humanistic- أو البيئي -Ecological-: وذلك عبر الاهتمام بتحقيق توقعات المجتمع الذي يكسب المنظمة شرعية عملها بمدى تقبله لمخرجاتها. يمثل المفهوم الاخير التزاما" اخلاقيا" لتحسين نوعية حياة *-Quality of Life-* افراد المجتمع، فضلا" عن تقليل الآثار السلبية لعمل المنظمة في البيئة، مما هيّأ فرصا" جديدة امام المسّوق. وبذا يبين استعراض المفاهيم السابقة، أن مفهوم التسويق يعكس فلسفة المنظمة الواجب ان يتبناها كل فرد فيها.

يقصد بالتسويق "جميع الانشطة المصممة لخلق وتسهيل اية عمليات تبادلية تستهدف تلبية الحاجات والرغبات الانسانية" (عبيدات، ١٩٨٩: ٢٣). يركز التعريف على عملية التبادل الهادفة الى احداث قيمة لطرفيها. كما يعرفه معهد التسويق المجاز *-Chartered Institute Marketing-* بأنه "العملية الادارية المسؤولة عن تشخيص وتوقع وتلبية متطلبات الزبون مع استهداف الربح" (Majaro, 1996:10)، مما يعني ان التسويق وظيفة تمر بمراحل العملية الادارية، مستهدفة تشخيص زبائن حاليين وتوقع محتملين واشباع اكثر المتطلبات ربحية عبر الاهتمام بمنفعة المنظمة والزبون معا". في حين تصف جمعية التسويق الامريكية *-American Marketing Association, AMA-* نشاط التسويق بأنه "عملية تخطيط وتنفيذ، تصّور وتسعير وترويح وتوزيع السلع والخدمات والافكار، لاحداث تبادل يلبي اهداف الفرد والمنظمة" (Bennett, 1988:10)، ويتميز هذا التعريف بتطرقه الى عناصر المزيج التسويقي، مع التأكيد ان بلوغ اهداف المنظمة يمر عبر رضا الزبون، وهو ما أشار اليه التعريف السابق ضمنا". فيما يقدم (Kotler, 1997) التعريف الاكثر شمولا"، بعدّه التسويق "عملية ادارية واجتماعية يحقق فيها الافراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم عن طريق احداث وعرض ومبادلة منتوجات ذات قيمة مع الاخرين" (Kotler, 1997:9) ، اذ لا يقتصر مفهوم التسويق على كونه عملية ادارية فحسب، بل اجتماعية ايضا" تسعى الى تحقيق المواءمة بين منفعتي الزبون والمنظمة، الى جانب منفعة المجتمع الذي يمدها بمقومات بقائها. ولاتمام عملية مبادلة فاعلة ينبغي ان يسبقها احداث وعرض ومن ثم مبادلة منتوجات ذات قيمة.

ويضيف الجهد التسويقي قيمة للمنتوج بتقديمه اشكالا" مختلفة للمنفعة الناجمة من عملية التبادل والمعبر عنها بمستوى رضا الزبون. وذلك بتغيير هيكل وشكل المنتوج

(المنفعة الشكلية -*Form Utility*-)، وتوافره في المكان المطلوب (منفعة مكانية -*Place Utility*-)، وفي الوقت المناسب (منفعة زمانية -*Time Utility*-)، فضلا" عن نقل حيازته للزبون (منفعة تملكية -*Possession Utility*-). ويتحقق رضا الزبون من تبادل مجموع تلك المنافع.

٢- المكونات :-

تهتم ستراتيجية التسويق"بالاسواق المستهدفة التي ينبغي ان تتوجه صوبها الانشطة، وانواع المزايا التنافسية الواجب استثمارها وتطويرها" (Dibb et al., 1994:531)، متضمنة "كل الاجراءات الهادفة الى تقويم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق والمنافسة" (عبيدات، ١٩٩٧: ٢٤). ساعية الى اكتشاف التهديدات والفرص الجديدة، باستخدام نظام المعلومات التسويقية، الى جانب تجزئة السوق الى قطاعات فرعية (اسواق مستهدفة) طبقا" لعوامل متعددة، يتم الوصول اليها بواسطة مزيج تسويقي يشكل البرنامج التسويقي الذي ينفذ ستراتيجية التسويق.

يضم المزيج التسويقي اربعة عناصر مسيطر عليها* -*Controllable*- تتكامل وتتبادل التأثير لتلبية متطلبات السوق المستهدفة، من خلال تقديم منتوج مناسب -*Right Product*-، وفي المكان المناسب -*Right Place*-،وبالسعر الملائم -*Appropriate Price*-، وبترويج ملائم -*Appropriate Promotion*- ، تدعى اختصارا" -*4 Ps*-. ويطور لكل منها ستراتيجية خاصة. في الآتي توضيح لكل منها: (عبد الرحيم، ١٩٨٤؛ الديوه جي، ١٩٨٧؛ عبيدات، ١٩٨٩؛ عبد الفتاح، ١٩٩٢؛ العلاق وآخرون، ١٩٩٩) (Bennett, 1988; Narayana & Roa, 1993; Kotler, 1994; Majaro, 1996; Kotler, 1997).

أ- المنتوج:

يتوقف مستوى نجاح المنظمة على المواءمة بين ما يقدمه المنتوج من منافع وبين متطلبات السوق المستهدفة. اذ يتحقق الوضع الامثل عند تطابق ادراك الزبون والمنظمة لمستوى قيمة المنتوج المعروض. كما يمثل المنتوج قلب المزيج التسويقي والعنصر الاساس في عرض المنظمة، اذ تنعكس فيه مجموعة خصائص ملموسة كالحجم والسعر واللون، وغير ملموسة ترتبط به لاسيما سمعة ومكانة المنظمة.

تحدد ستراتيجية المنتوج المفاهيم الآتية:

---

* تخرج العوامل البيئية غير المسيطر عليها -*Uncontrollable*- عن نطاق حدود الدراسة.

اولا"- خط المنتوج -*Product Line*- هو مجموعة المنتوجات الفردية (الاصناف) المرتبطة مع بعضها، لاشتراكها في الخامات أو عمليات الانتاج أو قنوات التوزيع أو غير ذلك. ويمثل كل صنف نوع معين من السلعة يختلف في المقاس او الحجم ....الخ، مثل سلعة التلفاز التي تتباين بحجم عقدها.

ثانيا"- مزيج المنتوج -*Product Mix*- او تشكيلته -*Assortment*- هو مجموعة المنتوجات والاصناف المقدمة. ويعبر عنه بالابعاد الآتية:

- الاتساع -*Width*- يمثل عدد خطوط المنتوجات المختلفة.
- الطول -*Length*- يشير الى العدد الاجمالي للمنتوجات الفردية في مزيج المنظمة، والتي تقدم من جميع خطوط الانتاج المتاحة..
- العمق -*Depth*- يعبر عن عدد المنتوجات الفردية في كل خط.
- الاتساق -*Consistency*- يعكس درجة ترابط خطوط المنتوجات المختلفة من ناحية الاستخدام النهائي أو متطلبات الانتاج أو قنوات التوزيع أو خصائص اخرى.

وتحدد الابعاد الاربعة ستراتيجية المنتوج ومدى توجهها نحو تطوير أو اضافة او حذف أو اسناد منتوجات معينة ووفقا" لتقويم دورة حياتها، كما تشمل ايضا" تصميم التعبئة والتغليف واختيار اسم العلامة وتحديد الضمان وشروط الترخيص.

ب- التسعير:

يعكس السعر قيمة المنتوج المعبر عنها بوحدات نقدية تمثل ثمنه ومنافعه المرتبطة. ويؤدي السعر دورا" رئيسا" في عملية تقويم الزبون لخصائص المنتوج المتفردة بوصفه مؤشرا" لنوعيته. كما يؤدي قرار التسعير دورا" هاما" في نجاح او فشل المنتوج تسويقيا" ومن ثم في بقاء المنظمة لاثره المباشر في حجم الايرادات لا سيما عند تباين مرونة الطلب عن طريق تأثيره في تحديد حجم الفرصة التسويقية المتاحة، ومن ثم حجم الطلب في السوق المستهدفة. هذا من جهة، ومن جهة اخرى، يتميز قرار التسعير بمرونة وسرعة اكبر قياسا" الى قرارات عناصر المزيج الاخرى في استخدامه لاحداث تغيير في السوق.

يحّدد سعر المنتوج استنادا" الى: حجم ومرونة الطلب والقدرة الشرائية للسوق المستهدفة ومستوى كلف عناصر المزيج الاخرى وطبيعة المنافسة والتشريعات الحكومية والقيمة المدركة للمنتوج ومعدل العائد المستهدف، فضلا" عن الهدف المراد بلوغه، كأن يخفض السعر (طالما انه يغطي كلفة الانتاج) لاغراض عدة منها:

- تدعيم الموضع التنافسي واجتذاب زبائن المنافس لا سيما عند ضعف قدرته في مجاراة مستوى السعر المخفض. وبذا يمكن ان يسهم قرار التسعير بفاعلية في اسناد البعد الكلفوي للتنافس.
- اختراق -*Penetrate*- السوق عند تقديم منتوج جديد من اجل بناء حصة سوقية كبيرة.
- البقاء في ظل منافسة سعرية حادة.
- عرقلة أو تأخير دخول منافسين جدد.

فيما ترفع المنظمة السعر، لاغراض اخرى منها: تعظيم الايرادات أو بهدف قشط -*Skim*- السوق لا سيما عند تقديم منتوج جديد ذي قيمة عالية وبدائل قليلة مع احتمالية واطئة بأن يجذب السعر العالي منافسين جدد. ألا ان المنافسة السعرية ترتبط بمخاطر كبيرة منها رد فعل المنافس و/أو الزبون وانعكاس ذلك على درجة ولائه الذي لا يبنى بسهولة وسرعة فقدانه. مما يلجأ المنظمة وتجنبا" لتلك المخاطر الى المنافسة غير السعرية، كون العوامل غير السعرية يصّعب مظاهاتها قياسا" الى ستراتيجية تخفيض السعر. أذ تتمثل المنافسة غير السعرية بتطوير مزايا اساسية في عناصر المزيج الاخرى مقارنة بالمنافس كتطوير المنتوج وتحسين فاعلية الجهد الترويجي. هذا من جانب، ومن جانب اخر يمكن استثمار ما تمنحه المنظمة من شروط ائتمان أو مدة دفع أو عمولات أو خصم في اضافة مزايا اخرى، منها تعديل السعر عن طريق منح خصم وظيفي (تجاري) نظير قيام الوسيط بانشطة تسويقية معينة نيابة عن المنظمة او تقديم خصم كمية على اساس حجم الطلبية او خصم نقدي يرتبط بتعجيل الدفع. وقد تستخدم المنظمة التسعير الترويجي -*Promotional Pricing*- لتمايز منتوجها، عبر تخفيض مباشر او غير مباشر في السعر.

جـ- التوزيع:

وهو العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي الذي يستهدف ايصال المنتوج الى الزبون في المكان والوقت المناسبين، مع نقل ملكيته اليه. اذ تضم ستراتيجية التوزيع، التوزيع المادي ممثلا" بالامداد الخارجي السابق تناوله الى جانب قنوات التوزيع.

يقصد بقناة التوزيع مجموعة من المنظمات الوسيطة (تجار جملة ومفرد) تضطلع بمهمة ايصال وعرض المنتوجات في السوق المستهدفة، بما يحقق الملاءمة بين تشكيلة المنتوجات المقدمة وتشكيلة متطلبات الزبائن، مع تقديم ثلاث منافع مترابطة زمانية ومكانية وحيازية. لذا تستعين المنظمة بقناة التوزيع بدلا" من تسويق منتوجاتها مباشرة، لتوفير ما يلزم من جهد ومال لحيازة قناة خاصة بها، وفضلا"

عما تؤديه قناة التوزيع من انشطة عدة تؤمن انتقال المنتوج الى الزبون كالخزن والنقل والتأمين والترويج وترتيب وتصنيف المنتوجات في مجموعات متجانسة، الى جانب الاسهام في تنفيذ بحوث التسويق بحكم اتصالها المباشر بالزبون. فيما تحفز المنظمة موزعي منتوجاتها، من اجل تقديم بعض الخدمات المميزة لزبائنها مقارنة بالمنافسين، من بينها التركيب والتشغيل والتدريب.

ويعتمد اختيار المنظمة لكيفية توزيع منتوجاتها، الممثل بنوع القناة ومستواها (طول القناة -عدد الوسطاء-) على مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة وطبيعة المنتوج وامكانات الوسطاء وامكانات المنظمة وطبيعة المنافسة وطبيعة السوق المستهدفة.

٤- الترويج:

ليس كافيا" ان تقدم المنظمة منتوجا" جيدا" ان لم يدركه الاخرون، ولن تؤد عناصر المزيج التسويقي المتقدم ذكرها غرضها من دون اخبار وتعريف الزبون بما مطروح من منتوجات للتبادل وبمنافعها المرتبطة واين تتوافر، فضلا" عن محاولة التأثير فيه بأثارة انتباهه وتشجيعه واقناعه بشراء منتوج المنظمة من بين الاخرى المنافسة، ومن ثم تكرار هذا الشراء، عن طريق استخدام واحد او اكثر من عناصر المزيج الترويجي -*Promotion Mix*- الآتية:

- الاعلان -*Advertising*- بوسائل الاتصال الجماهيرية المختلفة.
- ترويج المبيعات -*Sales Promotion*- كأقامة المعارض وتقديم العينات المجانية والهدايا التذكارية.
- الدعاية والعلاقات العامة -*Publicity & Public Relation*-، اذ تقدم الدعاية نشاطا" اخباريا" لدعم موضع المنظمة ومنتوجها، بما يؤسس علاقات عامة مع جمهورها.
- البيع الشخصي -*Personal Selling*- عبر اتصال مباشر مع الزبون.

تشكل هذه العناصر بمجموعها خليطا" ترويجيا" منسجما" مع بعضه (ان استخدمت جميعها لخلق تأثير اكبر) ومتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الاخرى، من اجل افضل تعريف لما تقدمه المنظمة من منتوجات، الى جانب احداث وتعزيز التمايز عن المنافسين. ويتأثر تحديد المزيج الترويجي وتوقيته وتكراره بخمسة عوامل اساسية هي: الاموال المتاحة للترويج وطبيعة المنتوج ومرحلة دورة حياته وطبيعة الزبائن المستهدفين وطبيعة المنافسة السائدة.

٣- دور نشاط التسويق في اسناد ابعاد التنافس:-

يلخص جدول (٢-٥) اسهام نشاط التسويق في اسناد ابعاد التنافس الاربعة المبحوثة.

جدول (٢-٥):
دور نشاط التسويق في اسناد ابعاد التنافس

١- كلفة منخفضة
-تصميم المزيج التسويقي الفاعل الملائم لطبيعة السوق المستهدفة بكلفة مناسبة. - التنبؤ الدقيق بالطلب المتوقع، اذ ان خطأ التنبؤ يؤدي اما الى فقدان مبيعات اضافية تترك للمنافس جزءا" من السوق غير مشبعة او الى طرح منتوج بلا زبائن، ومن ثم مخزون متراكم. - اختيار القطاع السوقي المناسب لامكانات المنظمة، والممكن خدمته بكفاءة تبرر الاستثمار فيه. - استخدام بحوث التسويق بفاعلية في دراسة وتحليل متطلبات الزبائن بعمق، بهدف تشخيص الفرص التسويقية لاجل استباق استثمارها، مما يسمح بفرض سعر مرتفع بوصفه ميزة يتمتع بها الداخل الاول الى السوق. - القدرة على استخدام المنافسة السعرية للتأثير في منحنى الطلب أو اسناد موضع المنظمة الكلفوي. - اختيار قناة التوزيع المناسبة القادرة على تقديم بعض الانشطة عوضا" عن المنظمة (كالترويج)، مما يخفض كلفة التسويق. - السيطرة على كلفة التسويق لا سيما الترويجية منها، بما يتلاءم وحجم الحصة السوقية وفي ضوء التأثير المتوقع احداثه. - استخدام عناصر المنافسة غير السعرية، ومنها الترويج في تنشيط الطلب على المنتوجات الحالية وخلق الطلب على اخرى جديدة، وبما ينعكس على تدني كلفة الوحدة الناجمة من توسع الحصة السوقية.
٢- نوعية عالية
- دراسة وتحليل متطلبات الزبون لتحديد ابعاد النوعية التي تطلبها السوق المستهدفة، وخصائص البدائل المنافسة. **- تقويم المنتوج في منطقة محدودة قبل تقديمه على مستوى شامل، اختبارا" لمدى تقبل السوق لخصائصه ومحاولة تعديلها قبل الطرح النهائي.** - اختيار قناة التوزيع القادرة على استدامة واسناد تمايز نوعية منتوج المنظمة عن منافسيها. - تعريف واظهار افضلية خصائص المنتوج ومستوى تلبيته للرغبات المرجوة باستخدام وسيلة ترويج فاعلة في احداث وتعزيز تمايز عرض المنظمة وتدعيم موقف الزبون الايجابي بشأن ما تقدمه.
٣- مرونة مرتفعة:
- دراسة وتحليل اتجاه التغير في السوق، وما يفرزه من فرص وتهديدات تستوجب تغيير تركيبة خط الانتاج كحذف او تطوير منتوجات قائمة او تقديم اخرى جديدة تستبق اشباع ما يكتشف ويخلق من رغبات مستقبلية مستحدثة. - اختيار مزيج ترويجي يدعم تنوعا" واسعا" من المنتوجات.
٤- تسليم فاعل:
- ضمان توافر المنتوج في الوقت والمكان المناسبين، عبر اختيار مناسب لقناة توزيع فاعلة. - الاعلام بموقع ووقت توافر المنتوج عن طريق ترويج صادق.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الرابع

نشاط الخدمة

-Service-

١- المفهوم :-

يشغل اقتصاد الخدمة حجما" كبيرا" من اقتصاديات الدول اذ "تشكل صناعة الخدمة نحو اكثر من (٦٠%) من اقتصاديات الدول الغربية، وتقدم اليوم الكثير من منظمات تصنيع السلعة* خدمات مرافقه بشكل او بآخر" (Payne, 1995:17). فبعد ان تزايدت قدرة المنافسين على تقليد التفوق التقني لنظرائهم استنادا" الى قدرات مادية يمكن اقتناؤها، توجهت المنافسة لما هو ابعد من تصنيع السلعة، الى مقدار ونوعية الخدمات المرافقة المعززة لقيمة السلعة وايرادات المنظمة. واصبح التفوق التنافسي مرتكزا" على تقديم خدمة متفردة لا يستطيع منافسو التصنيع التقليدي (سلعة فقط) مظاهاتها. من اجل هذا اضحت "الخدمة وسيلة حيوية للتنافس في جميع انواع الاعمال (سلعة و/او خدمة)، اذ يمكنها ان تقدم ميزة تنافسية جوهرية" (Payne, 1995:16)، بعدّها محددا" اساسيا" في بيع السلعة ونشاطا" ضروريا" يتكامل معها في تعظيم منافع الزبون، ومن ثم مجالا" رحبا" للتفوق. وبذا امست "الخدمة توجد في كل صناعة بوصفها جزءا" متمما" لاي عرض تقدمه المنظمة، بصرف النظر عما اذا كانت اعمالها الاساسية سلعا" أو خدمات" (Gronroos, 1988:17).

يدعو كل من "(Vandermerwe & Rada) هذا الاتجاه بالخدماتية -Servitisation- المتمثل بزيادة عرض المنظمة اعتمادا" على مجموعة من السلع والخدمات، الى جانب اشكال من الدعم والخدمة الذاتية والمعرفة" (Payne, 1995:18). الامر الذي يستدعي اعادة تفكير الادارة بستراتيجيتها موضوعيا" وذلك بأن"تبعد عن ذهنها الفكرة التي تعد التصنيع (انتاج السلعة) شكلا" منفصلا"، ومن ثم شكلا" متفوقا" عن الانشطة الخدمية التي تجعل انتاج السلعة امرا" ممكنا" وفاعلا"" (Quinn et al., 1990:58).

---

* يستخدم تعبير السلعة بدلا" عن تعبير المنتوج المتضمن كلا" من السلعة والخدمة، تفرقة" بينهما وانسجاما" مع طبيعة هذا النشاط.

تعرّف الخدمة على انها "اي عمل غير ملموس -*Intangible*- يقدمه طرف لاخر، لا ينتج منه تملك شيء وقد يرتبط او لا يرتبط تقديمه بسلعة مادية" (Kotler, 1997:467). وفي تعريف آخر هي "النشاط المتضمن عناصر لا ملموسة تقدم بالتفاعل مع الزبون من دون انتقال للحيازة، وقد ترتبط او لاترتبط بسلعة مادية" (Payne, 1995:6) يشابه هذا التعريف سابقه مع اشارته بوضوح الى التفاعل مع الزبون لاجل تقديم الخدمة. كما يركز كلا التعريفين على لا ملموسية الخدمة بعدّها خاصية اساسية الى جانب ثلاث اخرى هي: (Payne, 1995:7; Kotler, 1997:468-471)

- عدم انفصال الخدمة -*Inseparability*- عن مقدمها، اذ تقدم وتستهلك في الوقت نفسه.
- التباين -*Variability*- او عدم التجانس -*Heterogeneity*- لاعتماد الخدمة على من يقدمها، اين؟ ومتى تقدم؟ وبذا تكون غير متجانسة ولا معيارية.
- الزوال -*Perishability*- لعدم امكانية تخزينها.

ترتبط هذه الخصائص بشكل مباشر مع الخدمة الصرفة -*Pure*- فيما توجد بدرجات متباينة في انواع الخدمة الاخرى. وفي المقابل تكون السلعة ملموسة، وتنتج بعيدا" عن الزبون، وتراقب لضمان تجانس نوعيتها لا سيما المعيارية منها، كما يمكن تخزينها. على هذا الاساس، يتضمن عرض المنظمة سلعة صرفة او خدمة صرفة. وفيما يأتي توضيح لكل منهما وللانواع التي تقع بينهما: (Kotler, 1997:467)

أ- سلعة صرفة: تعرض المنظمة سلعة مادية لا ترافقها أية خدمات.

ب- سلعة مرافقة لخدمات ثانوية: أذ يزداد اعتماد مبيعات السلعة، لا سيما المتطورة منها (مثل السيارة والحاسوب) على نوعية ومدى توافر نوع واحد او اكثر من الخدمات الثانوية المرافقة، من اجل افضل تلبية لحاجة الزبون، كصالات العرض والتصليح والصيانة وارشادات التركيب والتشغيل، فضلا" عن التدريب.

جـ- الهجين -Hybrid- : يضم العرض اجزاء متساوية من السلعة والخدمة، كما هو الحال في المطاعم.

ء- خدمة رئيسة مرافقة لسلع وخدمات ثانوية: تقدم المنظمة خدمة رئيسة كخدمة النقل وباستخدام الطائرة بوصفها سلعة مادية مع خدمات اضافية ثانوية اخرى.

هـ- خدمة صرفة: يرتكز العرض اساسا" على خدمة صرفة كمراكز العناية بالاطفال والعلاج النفسي.

وينسجم النوع الثاني من عرض المنظمة اعلاه مع طبيعة الدراسة، كونه يتعلق بتعزيز تنافس المنظمة عبر تمايزها بانشطة خدمية مرافقة لانتاجها المادي، تمكّنها من تقديم منافع اضافية للزبون. وتحقيقا" لهذا الهدف، قد تسلك المنظمة واحدا" او اكثر من المسالك الآتية: (Kotler, 1994:486) .

أ- تقديم خدمات مكملة لسلعها الاساسية تلبية" لمزيد من حاجات الزبون.

ب- تطوير قدرات الخدمات الداخلية المتمايزة الى خدمات خارجية قابلة للبيع، كبيع برنامج تدريب فاعل لقوى البيع طوّر داخليا".

جـ- خدمة منظمات اخرى، كتقديم صيانة أو تشغيل أو ادارة المرافق المادية لمنظمة اخرى، مثل ابرام عقود ادارة المطاعم ومراكز معالجة المعلومات.

ء- بيع الخدمات المالية، كجني الارباح عبر تمويل المنظمة لمشتريات زبائنها.

هـ- تكامل المنظمة اماميا"، بتقديم خدمة التوزيع.

ويتوجه تركيز الدراسة صوب تمايز سلع المنظمة بخدمات مرافقة متفوقة قياسا" الى المنافسين، منتج و/او موزع يقدم مثل هذه الخدمات، وتحديدا" تلك التي تتبع البيع وتضمن القيمة الحقيقية للسلعة عند الاستخدام. متمثلة بالخدمة المقدمة للمحافظة على، وتعزيز قيمة السلعة لدى الزبون، مثل التركيب والتصليح والتدريب وتكييف السلعة وبيع الاجزاء (Porter, 1985:172; Porter, 1986:14)، فضلا" عن الضمان والتأمين. ففي مجال التدريب يمكن ان تقدم المنظمة تدريبا" للمنتفعين -*Stakholder*- الذين لهم منفعة من نجاح المنظمة سواء أكانوا داخلها ام خارجها وذلك اسهاما" في تمايزها، كتقديم ''برامج تدريب مكثفة لمقدمي الخدمة زيادة" لرضا الزبون، وللموزعين تحسينا" لمبيعات المنظمة، وللمجهزين تعزيزا" لنوعية المنتوج، وللزبون ايضا" ضمانا" لتكرار شرائه'' (Schuler & Huber, 1993:8) وذلك بتدريبه على افضل طرائق التشغيل والاستخدام والصيانة التي تضمن اعتمادية المنتوج. كما يمكن ان تقدم مثل هذه الخدمات اما بصيغة تعليمات مكتوبة او بواسطة الهاتف او ينجزها المجهز مباشرة.

٢- المكونات :-

يضم المزيج التسويقي للخدمة سبعة عناصر تدعى اختصارا" *(7Ps)*[*] ، تم التطرق الى اربعة منها ضمن نشاط التسويق، فيما توجز الثلاثة الاضافية في مزيج الخدمة، على النحو الآتي:-(Payne, 1995:122-178; Dibb et al., 1994: 678-679)

- الافراد *-People-* تسهم خبرة ومهارة مقدمي الخدمة الفنية والسلوكية في تطوير اتصال فاعل وتفاعل ناجح مع الزبون يديم ويعزز ولاءه.
- المعالجات *-Processes-* تشمل اجراءات تنفيذ الخدمة، الى جانب جدولة الطلبيات وتحديد مدى مشاركة الزبون.
- البيئة المادية *-Physical Environment-* متمثلة بتصميم وترتيب وسائل تقديم الخدمة والعناصر الاضافية الملموسة المعززة للعرض المقدم.

يستبدل (Payne, 1995) العنصر الاخير بخدمة الزبون التي تشكل جزءا" من توزيع الخدمة، وذلك بفصلها عنه لابراز اهميتها في رضا الزبون.

٣- دور نشاط الخدمة في اسناد ابعاد التنافس:-

يتجلى دور نشاط الخدمة بشكل رئيس في اسناد بعدي الكلفة والنوعية، كما يبين ذلك جدول (٢-٦) مع التركيز على الخدمة المقدمة للمحافظة على، وتعزيز قيمة السلعة لدى الزبون.

---

[*] ترتبط عناصر مزيج الخدمة بشكل مباشر بالخدمة الصرفة الخارجة عن نطاق الدراسة، لذا اقتصر التوضيح على العناصر الثلاثة الاضافية المرتبطة بمزيج الخدمة من دون السلعة.

جدول (٢-٦):

دور نشاط الخدمة في اسناد ابعاد التنافس

١ـ كلفة منخفضة
- تسهم الخدمة المرافقة المتفوقة في توسيع الحصة السوقية ومن ثم التمتع بمنافع اقتصاديات الحجم المنعكسة على تخفيض كلفة السلعة المقدمة. - تعد ميدانا" لتشخيص وتحليل اسباب العطلات الناتجة من ضعف مطابقة السلعة لمعايير الاداء المحددة، اذ تغذى المعلومات ارجاعيا" لتحسين اداء التصنيع وتقليل كلفتي الفشل الداخلي والخارجي.
٢ـ نوعية عالية
- المحافظة على اداء السلعة في اثناء الاستخدام بتقديم التعليمات المرشدة لكيفية التشغيل والاستخدام والصيانة، أو تدريب الزبون. - تعزيز اداء السلعة والمحافظة على اعتماديتها لدى الزبون عبر التزام المنظمة بتقديم الخدمة الفنية لاعادتها الى العمل عند عطلها.
٣ـ مرونة مرتفعة:
- استفادة التصميم والتصنيع من تحليل نوع ومعدل العطل في اعادة وتنفيذ تصميم السلع القائمة وتطوير اخرى مستقبلا".
٤ـ تسليم فاعل:
- يرتبط اسهام الخدمة في هذا البعد بانجاز تصليح السلعة المعادة في الموعد المحدد، وهو ما يخرج عن هدف الدراسة المرتكز على تسليم فاعل للسلعة المباعة.

المصدر: اعداد الباحثة.

الفصل الثالث

دور انشطة المنظمة الرافدة ودور التوافق مع بعضها بعضا ومع الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنـافس.

يأتي هذا الفصل متمما" لما طرح في الفصلين الاول والثاني من الدراسة، اذ تطرق المبحث الاول منه الى دور تدبير مستلزمات الانتاج اللازمة لعمل المنظمة في اسناد ابعاد التنافس المبحوثة والتي يضطلع بمهمة تهيئتها نشاط التدبير. فيما افرد المبحث الثاني لمناقشة دور نشاط تطوير تقنية كل من المنتوج والعملية مركزا" على مرحلتي التصميم والتصنيع. في حين كرس المبحث الثالث لاستيضاح دور النشاط المسؤول عن تدبير المورد البشري. وتحديدا" لنطاق الدراسة لم يبحث نشاط البنية التحتية لتشعب انشطته الفرعية ومنها المالية والقانونية والعلاقات العامة وادارة النوعية، فضلا" عن كون النشاط المالي والنوعية يعكسان نتيجة اداء المنظمة. ثم ناقش الفصل في مبحثه الرابع والاخير دور التوافق فيما بين انشطة المنظمة لاسناد اهداف مشتركة يثمر انجازها عن ميزة تنافسية متفردة ومستديمة.

المبحث الاول

نشاط التدبير

-Procurement-

١- المفهوم :-

تقع مسؤولية تهيئة الاحتياجات اللازمة لاداء المنظمة عملها على نشاط التدبير الذي يضطلع بمهة شرائها، كما قد تصنّع المنظمة بعضا" من احتياجاتها مستخدمة امكاناتها الذاتية بوصفه خيارا" اقل كلفة يضمن توافرا" عاليا" او قد تفضل تأجير ما يمكن تأجيره.

يشير مصطلح الشراء -*Purchasing*- عادة" الى قسم تقليدي يختص بشراء المواد الاولية، بينما تشتري الادارة المعنية الفقرات الاخرى مباشرة"، كشراء مدير المعمل للآلات والرئيس التنفيذي للاستشارة الستراتيجية (Porter, 1985:172). في حين يعبر مصطلح التدبير الاكثر شمولا"، عن الشراء بكونه وظيفة تختص بتأمين الاحتياجات المطلوبة كافة من دون الاقتصار على المواد الاولية. اذ يوصف بانه وظيفة شراء المدخلات المستخدمة في الانشطة الرئيسة والرافدة كالمواد الاولية ونصف المصنعة* والاجزاء الاحتياطية الى جانب موجودات مثل الآلات والاجهزة المختبرية والمكتبية والابنية والخدمات (Porter, 1985:172; Porter, 1986:14)، لذا يعدّ التدبير "المصطلح الاوسع الذي يصف الحصول على السلع والخدمات ايضا"، متضمنا" الشراء والخزن والنقل الداخلي والتسلم والفحص" (Evans, 1993:406). الا ان نشاطي الخزن والنقل ينضويان تحت مفهوم الامداد، وبذا يشمل نشاط التدبير الشراء بما فيه اختيار المجهزين والتفاوض بشأن العقود والتسلم والفحص. وبتعبير آخر فانه يختص بالاختيار والتعامل مع المجهزين واجراءات اصدار ومتابعة الطلبيات، الى جانب ادارة انظمة معلومات المواد المشتراة. (England, 1970:1; Leenders et al., 1989:69-91; Ahuja, 1992:108; Gopalakrishnan & Sundaresan, 1994:7; Pitts & Lei, 1996:60).

---

* سيركز على المواد الاولية والاجزاء نصف المصنعة من بين الفقرات المشتراة الاخرى لارتباطها المباشر بموضوع الدراسة.

٢- المكونات :-

تعكس طلبية الشراء دورة التدبير متضمنة الانشطة الفرعية الآتية: (ابراهيم وابو جمعة، ١٩٨٧: ١٨٩-١٩٨؛ عقيلي وآخرون، ١٩٩٧: ١٤-٢١) (Westing et al., 1976:49-55; Dobler et al., 1990:50-64; Ahuja, 1992:266-267; Evans, 1993:407; Krajewski & Ritzman, 1993:492-493; Krajewski & Ritzman, 1996:510-511; Krajewski & Ritzman, 1999:463)

أ- تحديد ووصف الاحتياج: يحدد نشاط التدبير كمية ونوعية وتوقيت الاحتياجات المطلوب شراؤها طبقا" لجداول الانتاج المقررة ومستوى المخزون وذلك عندما تقع مسؤوليته تحت اشراف نشاط التدبير مباشرة، واستنادا" الى قوائم المواد *-Bills of Material, BOM-* والتي تحتوي بيانات على مواصفات المواد كأسم المادة أو الجزء وابعاده وكميته المطلوبة ولكل وحدة منتجة.

ب- مراجعة وتقويم الطلبيات: ينجم من ضعف دقة تحديد الاحتياج وورود شحنات غير مطابقة لما مطلوب فعلا"، لذا تدقق طلبيات الاحتياج بروّية عن طريق الاستعانة بالمعلومات المخزونة في ذاكرة الحاسوب عن جداول الانتاج ومستوى المخزون وقوائم المواد.

جـ- اختيار المجهزين المؤهلين والتفاوض معهم: قد تتعامل المنظمة مع مجهزين محددين بعقود طويلة الامد، مما يعني ان هذه الخطوة لا تتكرر عند كل طلب (ستفرد الفقرة اللاحقة لهذه الخطوة).

ء- اصدار الطلبية: يشعر المجهز المنظمة بتسلمه امر الطلبية وبقبوله التجهيز. ويتضمن هذا الامر البيانات التفصيلية للمواد المطلوبة، ويشكل جزءا" من الملف الخاص بالطلبية الذي تحتفظ به المنظمة لمتابعة وتقويم سير التنفيذ.

هـ- متابعة الطلبية: تمتد مسؤولية التدبير الى ما بعد اصدار امر الطلبية، عبر متابعة مستمرة مع المجهز تجنبا" لتحمل كلفة ومخاطرة تأخر التسليم عن الموعد المتفق عليه.

و- تسلم الطلبية: تستلم وتفحص الشحنات المجهزة تثبتا" من صلاحيتها، ثم ترسل الى مراكز التخزين او الاستخدام بعد تحرير تقرير بتسلمها، وقد ترفض وتعاد بكاملها او يعاد جزء منها عند عدم مطابقتها للشروط المتعاقد عليها.

ز- اتمام الطلبية: بعد انتهاء الطلبية تحفظ وثائقها في الملف الخاص بها، أذ يمكن استخدام معلوماته فيما بعد بوصفها جزءا" من تقويم المجهز الذي تتعامل معه المنظمة.

وتستخدم تقنية معالجة البيانات الكترونيا" *-Electronic Data Processing, EDP-* في تنفيذ اجراءات دورة التدبير، مما يؤمن تدفقا" سريعا" ودقيقا" للبيانات ويحسّن مستوى فاعلية النشاط.

يمثل اختيار وادارة العلاقة مع المجهزين جوهر عملية التدبير والعامل الاساس في نجاحها وضمان ما تسعى اليه من ابعاد تنافس، من اجل هذا تفرد الفقرة الآتية لاستيضاح هذا الجانب.

٣- العلاقة مع المجهزين :-

يعد المجهز الجيد سببا" مباشرا" في نجاح المنظمة، لأسهامه الفاعل في تعزيـز جهودها صـــوب بلـــوغ اهدافها. لذا تحـــولـت العلاقـة بين المنظمـة والمجهـــز مـــن تنافسيـــة *-Competitive-* الى تعاونية *-Cooperative-*، ومن خصمين الى شريكين، ضمن علاقة شراكة طويلة الامد مع قلة من المجهزين المؤهلين او الاقتصار على التعامل مع مجهز واحد. وهكذا اصبحت المنافسة تدور بين منظمة ومجهزيها ازاء منظمة اخرى ومجهزيها، وضمن تحالفات ستراتيجية طويلة الامد. (Pragman, 1996:57) لا سيما بعد التأكيد المتزايد للنوعية وفاعلية التسليم الى جانب ضرورة الاستجابة للتغير كما" ونوعا" بعدّهم اركانا" اساسية" للتنافس بفاعلية. وبعد ان كان يبحث كل طرف في ظل العلاقة التنافسية عن منافع مستقلة ضمن تعامل قصير الامد مع عدد كبير من المجهزين. أذ تميل القوة الى طرف المشتري (المنظمة) عندما: (Krajewski & Ritzman, 1993:494; Krajewski & Ritzman, 1996:513).

أ- تمثل المشتريات حصة اساسية من مبيعات المجهز.

ب- تكون المواد المشتراة معيارية وذات بدائل تقدم من مجهزين اخرين.

جـ- تستطيع المنظمة التكامل خلفيا صوب اعمال المجهز.

ء - لا يستطيع المجهز التكامل اماميا" صوب اعمال المنظمة.

هـ- تنخفض كلفة التحول الى مجهز جديد.

بينما يكون المجهز اكثر قوة حينما تعكس الحالات السابقة. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يفاضل بين بدائل التجهيز المتاحة في ضوء العروض المقدمة عن طريق المناقصات أو التفاوض او بالاستعانة بأدلة *-Catologs-* خاصة بالمجهز. في حين تشكل المنظمة في ظل علاقة الشراكة فريقا" من الخبراء الاختصاصيين لتقويم امكانات مصادر التجهيز المالية والفنية وقدرتها على اسناد ابعاد التنافس التي تسعى الى بلوغها تمهيدا"

لاختيار قلة من تلك المصادر، كما هو الحال في المنظمات اليابانية "الميالة الى علاقة طويلة الامد بقلة من المجهزين تستطيع متابعة تحسينهم المستمر وتسمح باشراكهم في تطوير منتوجاتها" (Kamath & Liker, 1994:154) أستثمارا" لمعرفتهم الفنية في خصائص المواد. الى جانب امكانية مكافأة العدد القليل من المجهزين بحجم رئيس من الاحتياجات المطلوبة تجهز على اساس الحاجة المباشرة بدفعات صغيرة ونوعية متجانسة وبفاعلية تسليم عالية، مما يشجع المجهز على تطوير مستمر في مستوى ادائه من اجل التفوق على توقعات المنظمة.

يتطلب هذا النوع من العلاقة اتصالا" سريعا" وكفأ"، هيّأه استخدام تقنية المعلومات وفي مقدمتها أنظمة تبادل البيانات الكترونيا" *-Electronic Data Interchange, EDI-* لاسيما الوثائق التجارية، كطلبيات الشراء ووصولات الدفع ذاتيا" بين حاسوب واخر لاكثر من منظمة، محققة" دقة اعلى واستجابة اقصر وكلفة ادنى، في ظل تعامل المنظمات الكبيرة مع آلاف من الوثائق.

كما طوّرت علاقة التعاون هذه بتبني نظام الشراء في الوقت المحدد *-Just In Time Purchasing, JIT_{II}-* ممثلا" لعلاقة شراكة طويلة الامد مع مجهز واحد لفقرة منفردة او عدة تسلم بكميات صغيرة متكررة يوميا"، قد تنقل مباشرة الى مراكز الانتاج للثقة العالية المتبادلة، مما يقصر وقت دورة التدبير. لذا يعدّ - JIT_{II} - اسلوبا" متطورا" لمن يبحث عن التنافس في المقدمة، اذ يعزز مفهوم المنافسة استنادا" الى الوقت *-Time Based Competition-* عبر " تقصير وقت الانتظار وامكانية الاستجابة الاسرع لطلب الزبون من المنتوجات الحالية و/او زيادة سرعة تصميم المنتوجات الجديدة" (Pragman, 1996:54) ومن ثم الاستفادة من مزايا الدخول المبكر للسوق المستهدفة. هذا من جهة، ومن جهة اخرى تسهم علاقة الشراكة بين المنظمة والمجهز في نقل مسؤولية وكلفة الاحتفاظ بالمخزون من الطرف الاول الى الثاني. الا انها لا تخلو من مخاطر، منها توقف التجهيز وتسرب اسرار التصميم الى المنافس. عليه تبرز اهمية اختيار مجهز موثوق يدرك دوره بوصفه شريكا" خارجيا"، يستمد نجاحه من اسهامه في نجاح المنظمة. الى جانب اهمية المراجعة والتقويم المتواصلين للعلاقة بين المنظمة ومجهزيها التي يجب ان تؤسس وتستثمر في ضوء الموازنة بين المتطلبات الستراتيجية لكلا الشريكين.

٤- دور نشاط التدبير في اسناد ابعاد التنافس:-

يقدم جدول (٣-١) اسهام نشاط التدبير تفصيليا" في كل بعد من ابعاد التنافس التي تبحثها الدراسة.

جدول(٣-١):
دور نشاط التدبير في اسناد ابعاد التنافس

١- كلفة منخفضة
- اختيار المجهز المؤهل لتأمين الحصول على مواد بأسعار مناسبة، اذ تشكل "كلفة مواد الانتاج اكثر من نصف كلفة الوحدة المنتجة" (Heinritz & Farrell, 1971:2; Dilworth, 1992:342; Krajewski & Ritzman, 1993:489) مما يؤثر في نطاق السعر الذي يباع وينافس في حدوده المنتوج. - استخدام اسلوب تحليل القيمة* -*Value Analysis*- لتقويم المواد المشتراة عبر تشكيل فريق عمل يضم الى جانب اختصاصي التدبير، اخرين من العمليات والبحث والتطوير والنوعية لتحقيق اداء افضل بكلفة اقل. - اصدار الطلبيات في ضوء توقيت وكمية احتياجات جداول الانتاج مما يخفض الكلفة المترتبة على توقف العمل واحتمال فقدان مبيعات اضافية نتيجة شحة او تأخير المواد المطلوبة. - تخفيض حجم وكلفتي الاستثمار والاحتفاظ بالمخزون اعتماداً على التدفق المنتظم لمواد الانتاج. - فحص الشحنات الواردة والتثبت من مدى مطابقتها للمواصفات مما يخفض كلفة النوعية الرديئة الناجمة من عدم المطابقة. - ادارة اجراءات التدبير بكفاءة بما يقلل مصروفات هذا النشاط لاسيما كلفة الطلبية.
٢- نوعية عالية
- اختيار المجهز القادر على التجهيز بمواد متجانسة النوعية مطابقة للمواصفات المطلوبة. - فحص الشحنات الواردة تثبتاً من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة. - تتيح مشاركة ملاك نشاط التدبير في مرحلة التصميم، الدقة في تحديد مواصفات المواد الملاءمة لخصائص التصميم، بما يضمن الحصول على مخرجات عالية النوعية ومتجانسة.
٣- مرونة مرتفعة
- التعامل مع مجهز قادر على الاستجابة السريعة كماً ونوعاً للتغيرات الضرورية بما يعزز مرونة المنظمة. - الفاعلية في تأمين المواد المناسبة لتنفيذ التصاميم الجديدة أو المطورة. - تسمح الصلة الوثيقة مع المجهز باستثمار معرفته الفنية في تطوير المنتوجات القائمة اوتقديم اخرى جديدة.
٤- تسليم فاعل
- الوفاء بتسليم المنتوج في الوقت المتفق عليه، جراء تأمين استمرارية الانتاج عن طريق تهيئة المستلزمات بالوقت والكمية والنوعية المطلوبة. - تخفيض وقت الانتظار اللازم لانجاز الطلب عبر ضمان انتظام تنفيذ خطة الانتاج في موعدها المقرر..

المصدر: اعداد الباحثة.

* يمثل "دراسة منظمة ومنتظمة لوظيفة الفقرة (مادة خام او جزء او عنصر او نظام) لتحديد مجالات الكلفة غير المبررة الممكن حذفها من دون التأثير في وظيفة الفقرة لتحقيق اهدافها" (Westing et al., 1976: 234; Hill, 1991:93; Ahuja, 1992:79). ومن اجل قيمة افضل تنجم من تعديل او تغيير التصميم او عملية التصنيع او اسلوب الخزن او مصـدر التجهيز. لذا يبحث تحليل القيمة عن اجابة اسئلة عدة منها، ما هي وظيفة الفقرة؟ هل هي ضرورية؟ هل ان معالمها كافة مهمة؟ ماهي كلفتها؟ هل هناك بديل؟ ماهي كلفته؟ (Dilworth, 1992:347; Krajewski & Ritzman, 1993:498; Aquilano et al., 1995:598). وقد ينصرف المفهوم الى تحليل الفقرة في اثناء مرحلة التصميم ليدعى عندئذ بهندسة القيمة -*Value Engineering*- (King, 1985:21; Hill, 1991:93; Evans, 1993:180) التي يمكن ان يشترك فيها مجهز المنظمة. اذ انها تناسب مفهوم الاشتراك المبكر للمجهز في مرحلة التصميم.

المبحث الثاني

نشاط تطوير التقنية*

-Technology Development-

١- المفهوم :-

تبحث المنظمة عن تطبيقات مختلفة لتقنيتها المستخدمة بمختلف اشكالها و/أو تطويرها او استخدام اخرى جديدة. وتتجسد التقنية في كل الانشطة الوظيفية من مدخلات وتحويل ومخرجات ولا تقتصر على عملية التحويل فحسب، بل توجد التقنية في ثلاثة مستويات: (Jones, 1995:348).

- مستوى الفرد كالمهارات والمعارف.
- المستوى الوظيفي كالاجراءات والاساليب التي تستخدمها مجموعة العمل لانجاز مهامها في نشاط معين.
- مستوى المنظمة ككل، كطرائق التصنيع المتقدم ذكرها في نشاط العمليات المتمثلة بانظمة الانتاج.

وتعرّف التقنية بشكل واسع يمتد ليشمل اوجه النشاط الانساني بمجمله بوصفها "تطبيق للعلم من اجل تزويد المجتمع واعضائه بالاشياء المطلوبة او المرغوبة" (Groover, 1996:1) .

ويقصد بها في حقل ادارة الاعمال:

-" الآلات والمعالجات والاساليب والمعلومات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات" (Robbins, 1987:125).

-" الاساليب الوسائل والافعال المستخدمة لتحويل المدخلات الى مخرجات" (Daft, 1992:113).

- " المعارف والاساليب والوسائل والافعال المطلوبة لتحويل المدخلات الى مخرجات" (Narayanan & Nath, 1993:112).

-" المهارات والاجراءات والآلات والاساليب والانظمة المستخدمة لانجاز العمل" (Dilworth, 1992:213).

---

*يستخدم تعبير تطوير التقنية كونه اكثر سعة وشمولا"من تعبير البحث والتطوير . (porter ,1985: 172 – 173)

- " توليفة من المعارف والمهارات والقابليات والاساليب والوسائل والمواد والآلات، وغير ذلك مما يستخدم لتحويل المواد الاولية الى منتوجات قيّمة" (Jones, 1995:348).

- " اي عملية ذهنية او يدوية او مؤتمتة" (Porter, 1986:14; Krajewski & Ritzman, 1993:216) ، تستخدم لانجاز العمل. وهو التعريف الاكثر شمولا" قياسا" الى ما سبقه، أذ ان التقنية لا تقتصر على الآلات والمعالجات المستخدمة في عملية التحويل فحسب، انما تتجسد في جميع انشطة المنظمة على هيئة معارف ومهارات بشرية واجراءات تشغيلية وطرائق تصنيعية ووسائل واساليب وانظمة تشترك في تقديم منتوج متمايز.

٢- المكونات :-

تتطلب بيئة اليوم العالية التنافس والمضطربة -*Turbulent*- تطوير *منتوجات وعمليات* جديدة، تقدم الاستثنائية منها ميزة تنافسية مستدامة، وفي المقابل تسهم زيادة تنوع التقنية وسرعة تغيرها في تعديل خصائص الاعمال وطبيعة المنافسة ومن ثم احداث بيئة مضطربة. (Wheelwright & Clark, 1992:29-30).

يتجسد نشاط تطوير التقنية في المنتوج نفسه وعملية انتاجه بالدرجة الاساس. اذ يتألف من مجموعة انشطة فرعية، تمثل الجهود الهادفة لتطوير *المنتوج والعملية*. (Porter, 1985:172; Porter, 1986:14; Buffa, 1993:103; Krajewski & Ritzman, 1993:38; Lall, 1993:3; Stonebraker & Leong, 1994: 495; Pitts & Lei, 1996:61; Martinich, 1997: 340). كونه يختص "بتصميم المنتوجات ومكوناتها ومعالمها من جهة، وتصميم العملية وارتباطه مع تصميم المنتوج من جهة اخرى" (Rastogi, 1993:602)، عليه يمكن تبويب جهود نشاط تطوير التقنية الى كل من تطوير المنتوج وتطوير العملية.

أ- تطوير المنتوج:

تترجم عملية تطوير المنتوج متطلبات الزبون الى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتوجات القائمة، وافكار لاخرى جديدة تصمم بحيث لا تعكس تصور الزبون لتلك المتطلبات فحسب، أنما تحاول ايضا" ان تبتكر ما هو ابعد من توقعات الزبون وتطلعات المنافسين.

تتألف عملية تطوير المنتوج من المراحل الاربعة الآتية: (Evans, 1993:159-168; Krajewski & Ritzman, 1993:37-42; Aquilano et al., 1995:64-65) .

اولا"- نشوء الفكرة -Idea Generation- :وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتطوير، واخرى خارجية مثل المجهزين والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة، وكذلك الزبائن.

ثانيا"- الغربلة والتحليل الاقتصادي -Screening & Economic -Analysis: تستبعد الافكار غيرمحتملة النجاح، اما لكونها لا تتلاءم ورسالة المنظمة او لضعف انسجامها مع نتائج دراسات الجدوى التسويقية والفنية والاقتصادية الى جانب الاعتبارات البيئية والاخلاقية.

ثالثا"- التصميم الاولي والاختبار -Preliminary Design & Testing-:
تحدد مواصفات المواد والاجزاء المكونة، الى جانب معالم المنتوج الوظيفية والجمالية. ثم تبنى وتختبر وتحلل خصائص التصميم الاولي عبر أنموذج تجريبي وتحت ظروف انتاج وتسويق فعلية محددة، قبل الاقرار النهائي للتصميم.

رابعا"- التصميم النهائي -Final Design-: تعالج مشاكل التصميم الاولي وصولا" الى الهيئة النهائية، ومن ثم تخصص الموارد اللازمة للانتاج، كما يباشر التسويق بحملته الترويجية من اجل تهيئة السوق المستهدفة لتقبل المنتوج الجديد.

تعكس الخطوات الاربعة الطريقة التقليدية المتعاقبة لعملية تطوير المنتوج، التي استبدلت بمفهوم الهندسة المتزامنة -*Concurrent Engineering*- أو المتوازية -*Parallel*- أو المتواقتة -*Simultaneous*-. (Askin & Standridge, 1993:7; Evans, 1993:174; Hill, 1993:30; Krajewski & Ritzman, 1996:158) . بوصفها مدخلا" تعاونيا" لتطوير المنتوج، تشترك فيه جميع الانشطة ذات العلاقة، منها التصميم والتصنيع والتسويق والتدبير والمالية في الوقت نفسه، لتأمين أنجاز متطلبات التصميم وضمان القابلية على الانتاج والتسويق والتمويل، بما يؤمن معالجة مبكرة للمشاكل وبكلفة اقل ونوعية اعلى ووقت أنتظار أقصر.

ب- تطوير العملية:

يشمل تطوير العملية " استخدام وتطوير اجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة انجاز الانشطة، كاستخدام تصميم جديد للمصنع يخفض مخزون -*WIP*- أو تطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين انظمة رقابة المخزون" (Pitts & Lei, 1996:61). وبذا يهدف تطوير العملية الى تطوير ما مستخدم من تقنية كالاجراءات والاساليب والتطبيقات والآلات أو

استخدام اخرى جديدة، داعما" انشطة معينة، فيما يدعم تطوير المنتوج مجمل الانشطة.
وتتطرق الفقرة اللاحقة الى اهم واحدث التقنيات المستخدمة في تطوير كل من المنتوج والعملية.

٣- انواع التقنيات المتقدمة :-

ينبغي ان تطور المنظمة التقنية القائمة وان تستوعب وتطوّع الجديد منها، من اجل الحفاظ على، واستدامة تفوقها التنافسي. وتسهم التقنية المتقدمة المستندة الى الحاسوب في احداث تكامل فاعل بين التصميم والتصنيع في مجال تطوير المنتوج والعملية. أذ تنطوي انواعها المختلفة تحت مفهوم التصنيع المتكامل حاسوبيا" *--Computer -Integrated Manufacturing, CIM*، وفي الاتي توضيح لهذا المفهوم وما يضم من تقنيات متنوعة: (O'Brien, 1990:436-442; Dilworth, 1992:218-226; Evans, 1993:274-276, 280-283; Aquilano et al.,1995:72-75; Dilworth, 1996:334-341; Heizer & Render, 1996:324-332; Krajewski & Ritzman, 1996:131-136).

تتمثل التقنية المتقدمة بنظام التصنيع المتكامل حاسوبيا" أو مصنع المستقبل -*Future Factory*-. ويعبر عن تكامل جميع اوجه الانتاج من طلب الزبون حتى التسليم النهائي ضمن نظام ذاتي العمل يربط وينسق التصميم والتصنيع والتجميع والتوزيع والانشطة الرافدة الاخرى عبر قاعدة مشتركة لبيانات شاملة مستخدما" انواعا" عدة من تقنيات* سبقت تطويره، والآتي موجز عن كل منها:

أ-آلات السيطرة الرقمية الحاسوبية -Computerized Numerical Control, CNC- ظهرت في الخمسينيات وشكلت البداية المبكرة لتقنية التصنيع ذاتي العمل. وتمثل صيغة من آلات قابلة للبرمجة، تنجز معالجات مختلفة لاجزاء متنوعة بدفعات صغيرة ومتوسطة الحجم طبقا" لمجموعة تعليمات سابق برمجتها، تستلم مباشرة من حاسوبها الذاتي لتتحكم آليا" بنوع المعالجة المطلوبة.

ب- الانسان الصناعي -Industrial Robot- استخدم في بداية الستينيات، ويدعى العامل الفضي اللون -*Stell-Color*- تمييزا" له عن الفرد العامل ذي الياقة الزرقاء اللون -*Blue Color*- والفرد المشرف ذي الياقة البيضاء اللون -*White Color*-. ويمثل آلة عامة

---

* تدعى ايضا" بانظمة المعلومات الستراتيجية -*Strategic Information Systems, SIS*- (O'Brien, 1990:45)، لاستنادها الى قاعدة معلوماتية واسعة.

الاغراض يمكن اعادة برمجتها على وفق نظام سيطرة حاسوبي لاداء مهمات متنوعة بشكل مستقل عن سيطرة الانسان، منها المعالجة ومناولة المواد والتجميع، كما يمكن ان يحوّل من استخدام لآخر. وقد اضيفت له قدرات متقدمة في الوقت الحاضر، كالقدرة على الابصار واللمس.

جـ- التصميم بمساعدة الحاسوب -Computer-Aided Design, CAD-

يحقق هذا النوع من التقنية مرونة عالية بتقديم هيئات متنوعة عند تصميم منتوجات جديدة و/او تطوير الحالية. اذ تختبر ابعادها البيانية الثلاثة المكونة لشكلها المجسم على وفق خصائص عدة وعلى شاشة الحاسوب مباشرة بسرعة ودقة من دون بناء نماذج فعلية، كما تحاكى المواصفات المصممة لاختبار الاداء تحت ظروف تحميل مختلفة، ثم يعدل ويحوّر التصميم وصولا" الى الهيئة النهائية. فضلا" عن ذلك، تنسق قاعدة بيانات التصميم المستخدمة في هذه التقنية جهود الانشطة كافة من اجل ضمان النوعية في اثناء التصميم. هذا من جانب، ومن جانب آخر يرافق استخدام *-CAD-* نظام آخر هو الهندسة بمساعدة الحاسوب *- Computer-Aided Engineering, CAE-* الذي يهتم بمتطلبات التصنيع في اثناء التصميم كقدرات الآلة وطبيعة المعالجة والمناولة من اجل ضمان التصنيع على وفق المواصفات التصميمية المحددة. وبـذا يمكّن استخـدام نظامــي *-CAD/CAE-* المهندسين من تصميم وتحليل واختبار تصنيع المنتوج قبل ان يوجد ماديا".

ء- التصنيع بمساعدة الحاسوب - Computer-Aided Manufacturing, CAM- استندت تقنية *-CAM-* الى مستوى مرتفع من قاعدة المعرفة المرتبطة بتخطيط الانتاج والسيطرة عليه بعد استخدام *-CAD/CAE-*. أذ تستخدم تقنية *-CAM-* للسيطرة على عمليات التصنيع حاسوبيا" بما فيها تدفق المواد، عبر تحويل مباشر لمواصفات التصميم النهائي الذي اعدّه نظام *-CAD-* الى خطوات تصنيعية مفصلة تترجم فكرة إنموذج التصميم الى منتوج مادي باستخدام مجموعة آلات، وبعد تسلم تعليمات الصنع المناسبة لمعالجة جزء معين من قاعدة البيانات الذاتية او من حاسوب مستقل يربط وينسق الاجراءات فيما بين تلك الآلات.

هـ- نظام التصنيع المرن -Flexible Manufacturing System, FMS- وهــو امتداد لمفهوم *-CAM-*. اذ يضم مجموعة آلات معالجة منها *-CNC-* والانسان الصناعي، تربط فيما بينها بأجهزة مناولة ذاتية العمل كالحزام الناقل والمركبة المسيّرة ذاتيا" *-Automated Guided Vehicle, AGV-* . كما يتكامل أداء آلات المعالجة واجهزة المناولة عبر حاسوب

مركزي، يدير ويسيطر على خطوات المعالجة والمناولة ذاتيا" بين محطات العمل شبه المستقلة.

ومن الجدير بالذكر، انه قد لا يقود التركيز على استخدام التقنية المتقدمة الى بلوغ التفرد التنافسي. أذ يمكن ان تصبح التقنية سلاحا" تنافسيا" أو عبئا" ثقيلا" على المنظمة اعتمادا" على دقة الاختيار في ضوء اعتبارات عدة، منها الكلفة والخبرة المتوافرة واهمية بعد المرونة وطبيعة المنافسة وحصة السوق المحتملة لتحقيق العائد المستقبلي المستهدف.

٤- دور نشاط تطوير التقنية في اسناد ابعاد التنافس:-

تقدم التقنية فرصا" جيدة لاسناد ابعاد التنافس وتزداد منافعها كلما كانت اكثر تقدما"، يجمل جدول (٣-٢) مزايا التقنية وفقا" لكل بعد من تلك الابعاد.

جدول (٣-٢):
دور نشاط تطوير التقنية في اسناد ابعاد التنافس.

١- كلفة منخفضة
- انخفاض الكلفة المباشرة للعمل، اذ تدار وتراقب الآلات ذات السيطرة الذاتية بعدد اقل من الافراد. - تحسين الانتاجية الناجم من الاستثمار الافضل لعناصر الانتاج مما يقلل الهدر بمختلف اشكاله عبر السيطرة حاسوبيا" على جدولة الانتاج ومناولة المواد. - كلفة وعدد اقل من الآلات، اذ تتحول الآلة من عملية لاخرى ذاتيا"، مما يقصر وقت المعالجة ويحسّن مستوى استغلال الآلات ومن ثم الحاجة الى عدد اقل منها. - كلفة مناولة اقل ناتجة من الانسياب الذاتي للمواد فيما بين عدد اقل من الآلات. - استثمار رأسمالي واطيء في حجم مخزون المواد الاولية ومخزون -*WIP*- والمخزون النهائي وفي مساحات التخزين اللازمة جراء الانسياب المنتظم للعمل. - تقليص كلفة تعديل أو تحوير او اعادة التصاميم عند بناء نماذج فعلية ومن ثم تقليص كلفة التصميم النهائية. - تدني عناصر كلفة الانتاج، منها كلفة العمل والمواد والكلفة الثابتة عبر الاهتمام بمستلزمات عملية التصنيع خلال مرحلة التصميم.
٢- نوعية عالية
- نوعية تصميم عالية نتيجة التنسيق بين التصميم والتصنيع بما يخفض مشاكل التصنيع المؤثرة في خصائص المنتوج النهائي. - نوعية مطابقة افضل جراء السيطرة على معالجة ومناولة المواد ذاتيا" ومن ثم تقليص مستوى التالف والمعاب. - نوعية متجانسة اكبر تنجم من قلة التدخل البشري والتصنيع بمساعدة الحاسوب.
٣- مرونة مرتفعة
- تعزيز القابلية على استيعاب تنفيذ تصاميم جديدة ومتنوعة بمحاكاة نماذج مختلفة حاسوبيا" تصميما" واداء". - تعزيز القابلية على استيعاب تنفيذ طرائق معالجة جديدة.
٤- تسليم فاعل ينعكس على وقت انتظار اقل نتيجة:
- تقليص وقت التصميم ومن ثم تحقيق تخفيض جوهري في دورة تطوير المنتوج بالاستغناء عن بناء نماذج فعلية. - تقليص وقت التصنيع للانسيابية الذاتية للمواد الى جانب قصر وقتي التهيئة والمعالجة. - السيطرة ذاتيا" على مستويات المخزون مما يقلل احتمالات نفاده ويحسّن مستوى خدمة الزبون.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثالث

نشاط الموارد البشرية

- Human Resources-

ا- المفهوم :-

تسعى المنظمات الى تعظيم العائد على الاستثمار من الموارد المادية والبشرية على حد السواء، بعد تعاظم اهمية دور العنصر البشري وادارته في تعزيز فاعلية المنظمة في ظل بيئة عالية التعقيد والتنافس. ويمثل الاستثمار البشري بوجه خاص استثمارا" طويل الامد في الموجودات الاكثر أهمية التي تشكل المورد المركزي في المنظمة ومصدر كل جهد منتج فيها ولمختلف مواردها الاخرى، ومرتكزا" اساسيا" لميزة تنافسيـة يصعب مظاهاتها. لذا تبحث "المنظمات الموجودة في بيئة شديدة التنافس، عن طرائق الحصول على الميزة التنافسية عبر تطبيقات الموارد البشرية، بصفتها اسلحة كامنة يصعب على المنافسين صياغة استجابة فاعلة وسريعة تجاهها" (Schuler, 1995:10). اذ يمكن "مظاهاة المصادر التقليدية للميزة التنافسية كالتقنية واقتصاديات الحجم مقارنة بهيكل اجتماعي معقد كنظام الاستخدام، من اجل هذا يمكن ان تكون ستراتيجيات الموارد البشرية بشكل خاص مصدرا" مهما" للميزة التنافسية المستدامة" (Becker & Gerhart, 1996:782). هذا من جهة، ومن جهة اخرى "تنبع عادة الميزة التنافسية المستدامة من الفهم العميق لمهارات بشرية مختارة او قدرة امدادية او قواعد معرفة او لمناطق قوة اخرى لا يستطيع المنافسون مظاهاتها، والتي تقدم قيمة اكبر للزبون قياسا" الى مرافق المنظمة المادية" (Quinn et al., 1990:60).

وتعزى اسباب تزايد الاهتمام بنشاط الموارد البشرية الى جملة عوامل، اهمها:

أ- ارتفاع كلفة الحصول وتهيئة وتنمية والمحافظة على، والاحتفاظ بالعنصر البشري الكفوّ،كونه ركيزة اساسية في اعداد وتنفيذ وضمان نجاح ستراتيجية المنظمة.

ب- يمثل مصدرا" لميزة تنافسية مستدامة يصعب مظاهاتها مقارنة" بانشطة اخرى، الى جانب دوره الفاعل في تعزيز مناطق قوة الانشطة الاخرى عن طريق الاستخدام الامثل للمورد البشري في مختلف المستويات التنظيمية.

جـ- يعتمد نجاح المنظمة على نوعية افرادها التي تتأثر بما تفرضه البيئتين الخارجية والداخلية من مواصفات فرد وخصائص عمل معينة، مما يزيد اهمية دعم هذا النشاط من اجل التعامل بفاعلية مع عوامل تلك البيئتين، والتي يمكن اجمالها بالآتي: (Ivancevich,1995:37-57).

اولا"- الخارجية:

(١) الاقتصادية، كطبيعة العرض والطلب على المورد البشري ومستويات الاجور والتضخم.

(٢) الاجتماعية، مثل القيم والاتجاهات المؤثرة في مستوى تعليم وثقافة الفرد ومن ثم في نوعية رغباته.

(٣) القانونية، كالتشريعات المرتبطة بالتعويض وساعات العمل والامن الصناعي والخدمات الاجتماعية ودور النقابات.

(٤) الديموغرافية، المتعلقة بتركيبة المورد البشري وهيكله العمري والوظيفي.

(٥) التقنية، كالتغير المتسارع في طرائق واساليب الانتاج.

ثانيا"- الداخلية، منها ستراتيجية وثقافة المنظمة الى جانب طبيعة فرق العمل ونمط القيادة.

فضلا" عن تأثير اشتداد المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية وما تستدعيه من مورد بشري متنوع ومرن يتعامل بفاعلية مع مستلزمات البقاء في ظل هكذا منافسة.

يقصد بنشاط الموارد البشرية " تلك الادارة التي تعنى بالحصول على خدمات الافراد وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات اداء عالية وضمان استمرارية التزامهم نحو المنظمة سعيا" الى بلوغ اهدافها " (DeCenzo & Robbins, 1996:3)، يركز التعريف على الانشطة الفرعية للموارد البشرية، مفيدا" ان تحقق اهداف المنظمة يمر عبر تأمين استمرارية التزام الفرد نحوها. ويعنى به ايضا" " الوظيفة التي تؤديها المنظمات لتيسّر الاستخدام الفاعل للافراد تحقيقا" لاهدافهم واهداف المنظمة" (Ivancevich, 1995:4). يضيف التعريف اهمية فاعلية ادارة العنصر البشري لمنفعة كل من الفرد والمنظمة. كما يعرّف بانه " الوظيفة التي تتركز حول ادارة الافراد بأقصى ما يمكن من فاعلية ومن اجل منفعة الفرد والمنظمة والمجتمع" (Schuler, 1995:5). يتميز هذا التعريف عما سبقه بالاشارة الى ترابط منفعة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع. وفي الاطار نفسه، يقصد به "استخدام انشطة متعددة لتأمين ادارة موارد بشرية فاعلة لمنفعة كل من الفرد والمنظمة والمجتمع" (Schuler & Huber, 1993:4). ويتصف التعريف الاخير بكونه اكثر تكاملا" عما سبقه،

لاشارته الى انشطة الموارد البشرية ودور فاعلية انجازها في تحقيق منفعة الفرد والمنظمة والمجتمع (التي سبق توضيحها عند التطرق الى المفهوم الاجتماعي للتسويق).

٢- المكونات:-

تتوزع وتتكامل جهود نشاط الموارد البشرية عبر انشطة فرعية مستهدفة تحقيق استثمار امثل للمورد البشري. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف الانشطة الفرعية، الا انهم يتفقون على انها تشمل كلا" من الآتي: (هاشم، ١٩٨٩، عباس وعلي، ١٩٩٩) (Schuler & Huber, 1993; French, 1994; Chatterjee, 1995; Ivancevich, 1995; Schuler, 1995; DeCenzo & Robbins, 1996; C'omez- Mejia et al., 1998)

أ- تحليل وتصميم -Analysis & Design- العمل: يوافر تحليل العمل معلومات هامة عبر وصف -*Description*- كامل للعمل، تحدد فيه ابعاده من الواجبات والمسؤوليات والظروف والمستلزمات المرتبطة بادائه، فضلا" عن معلومات اخرى تمثل مواصفات -*Specification*- شاغله من المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لاداء العمل. وتشكل معلومات تحليل العمل الاساس الذي تستند اليه انشطة الموارد البشرية الاخرى كافة. الى جانب استخدامها في تصميم واعادة تصميم العمل، ببناء وتعديل ابعاده من اجل تحسين الاداء وزيادة الرضا، كاثراء -*Enrichment*- العمل عبر اعادة هيكلته لجعله اكثر تحفيزا" وتحديا".

ب- تخطيط الموارد البشرية -Human Resources Planning-: وذلك في ضوء ستراتيجية المنظمة وعوامل البيئة الخارجية ولمدة مستقبلية، وبما يناسب من ناحية الكم والنوع والوقت الى جانب التخطيط المهني -*Career Planning*- ممثلا" لجهد متواصل يوائم بين حاجات الفرد والمنظمة طويلة الامد.

جـ- التوظيف -Staffing-: يختص بتهيئة الاحتياجات البشرية المخططة، متضمنا" استقطاب -*Recruitment*- المؤهلين لشغل الوظائف من داخل و/أو خارج المنظمة، عن طريق الاعلان أو استخدام قاعدة بيانات تضم معلومات عن خريجي الجامعات او تلك الخاصة بمنظمات استقطاب متخصصة، الى جانب اختيار -*Selection*- افضل المرشحين بعد اجتيازهم اختبارات متعددة، ثم تعيينهم -*Placement*- في المكان المناسب لقدراتهم مع تكييفهم -*Socialization*- لبيئة المنظمة وضمان انسجام توقعاتهم وتوقعاتها.

ء- تهيئة بيئة عمل -Work Environment- مادية ونفسية مناسبة: أذ ان توافر الامن والسلامة لحماية المورد البشري يعدّ جزءا" من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه منتسبيها، الى جانب تطوير نوعية حياة العمل *-Quality Of Work Life, QWL-* عبر استجابتها لحاجاتهم عن طريق مستوى مرتفع من المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب مكثف وانظمة دفع مستندة الى المهارات بما يزيد مستوى رضا والتزام الفرد. فضلا" عن الاهتمام ببناء علاقات عمل جيدة ومعالجة شكاوى وتظلمات الافراد على وفق سياسة واضحة لادارة الانضباط.

هـ- تقويم الاداء -Performance Appraisal-: لتحديد مستوى كفاءة أداء الفرد الذي يترتب عليه اتخاذ قرارات هامة كالترقية او المكافأة او الحاجة لاعادة التدريب عندما يتضح ضعف الاداء اعتمادا" على معايير محددة وباستخدام طرائق تقويم فردية: كمقياس التدرج البياني *-Graphic Rating Scale-* وذلك بتقدير الاداء على وفق مقياس ذي تقديرات متدرجة، أو الاختيار الاجباري*-Forced Choice-* بين عبارات متعددة تصف مستويات مختلفة من الاداء، أو جماعية: منها الترتيب *-Ranking-* التنازلي للافراد من الجيد الى الاضعف اداء" وعلى أساس الاداء العام، او المقارنة الثنائية *-Paired Comparison-* من خلال تكرار تقويم اداء الفرد ضمن مجموعة مؤلفة من شخصين في كل مرة، أو التوزيع الاجباري *-Forced Distribution-* اعتمادا" على فكرة التوزيع الطبيعي، أذ تتركز تقديرات الاداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا" وانخفاضا" على الجانبين.

و- التعويض -Compensation- عن الجهود: تؤثر عدالة وموضوعية التعويض بشكل مباشر في خلق الرغبة وتحسين المعنوية والاداء. ويستند التعويض الى تقويم الاعمال *-Jobs Evaluation-* لترتيب اهميتها النسبية فيما بينها وتحديد الدفع على اساس زمني (الراتب) و/او كمي (الاجر)، الى جانب الحوافز الفردية، والجماعية كالمشاركة في الارباح، فضلا" عن المزايا الاضافية *-Supplement Benefits-* كالتقاعد والتأمين.

ز- تدريب وتطوير -Training & Development- المورد البشري: من اجل تنمية مهارات وخبرات ومعارف المستخدمين ورؤوسائهم على حد السواء ضمن برامج مخططة تصمم لهذا الغرض، الى جانب توجيه الافراد الجدد واعادة التدريب عندما تستدعي الحاجة ذلك.

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يتعامل نشاط الموارد البشرية مع كم كبير من المعلومات يستخدم لمعالجتها نظام معلومات الموارد البشرية المتضمن مخزون مهارات حاسوبيا" *-Computerized Skills Inventory-*، وبرنامج متابعة *-Traking-* المرشحين لتحديد المؤهلين بدقة وسرعة، فضلا" عن برنامج تخطيط التعاقب *-Succession-* الوظيفي لتحركات الافراد مثل الترقية والنقل للمستويات التنظيمية المختلفة اعتمادا" على معايير اداء محددة، وبما يضمن الاستفادة المثلى من المورد البشري المتاح.

٣- دور نشاط الموارد البشرية في اسناد ابعاد التنافس:-

يدعم نشاط الموارد البشرية كلا" من الانشطة الرئيسة والرافدة عبر تهيئة ما تحتاجه من مهارات وخبرات ومعارف ضرورية لانجاز عملها، كما يدعم الانشطة باكملها عن طريق سياساته المؤثرة في مجمل الانشطة، لذا يعد مصدرا" مهما" لاسناد ابعاد التنافس المقصودة. ويستعرض جدول (٣-٣) ما يمكن ان يقدمه هذا النشاط في اسناد كل بعد منها.

جدول (٣-٣):
دور نشاط الموارد البشرية في اسناد ابعاد التنافس

١- كلفة منخفضة
- تحسين انتاجية واداء انشطة المنظمة بزيادة الرضا الوظيفي الذي تؤمنه المواءمة بين الفرد والوظيفة وبينه وبين المنظمة وذلك عبر برامج فاعلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقويم الاداء والتعويض والتدريب والتطوير. - تخفيض الكلفة المترتبة على ضعف انتظام سير الانتاج نتيجة ضعف التناسب بين تخطيط احتياجات المنظمة من الافراد وخطط الانتاج كما" ونوعا" وتوقيتا"، مما ينتج منه حالات عجز وفائض متكررة في قوة العمل المستخدمة. - تقليل الكلفة وزيادة قيمة المخرجات بالاستخدام الكفء لعناصر الانتاج من خلال تهيئة المهارات والخبرات والمعارف اللازمة توظيفا" وتدريبا". - تقليل كلفة التدريب باعتماد اجراءات توظيف كفءة تضمن تعيين المؤهلين وتقليل الحاجة للتدريب. - تقليل كلفة دوران العمل عن طريق تشخيص وتحليل اسبابه ومحاولة تلافيها. - تقليل كلفة حوادث العمل من خلال تشخيص وتحليل اسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتخفيضها الى الحد الادنى.
٢- نوعية عالية
- توظيف افضل العناصر المتاحة التي تسمح بتمايز المنظمة في مجال النوعية، باستخدام برنامج توظيف فاعل يستهدف تهيئة مهارة وخبرة ومعرفة فنية في جانب التصميم تؤمن مواصفات اداء عالية، وفي جانب التصنيع تؤمن مطابقة المخرجات للمواصفات الموضوعة. - تعزيز امكانية تقديم نوعية متجانسة عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريب خاصة بهذا الغرض. - يطوّر الفرد نوعية مخرجاته ويتحمل مسؤولية تحقيقها عند اشغاله المكان المناسب في ظل سياسة عادلة للتوظيف اعتمادا" على توصيف دقيق للوظائف ومتطلبات اشغالها. - اسناد النوعية عن طريق زيادة اهتمام الفرد بنوعية مخرجاته عند ربط نتائج جهوده بحوافز مادية ومعنوية عادلة. - تتعزز النوعية بوصفها عملا" جماعيا" عبر تشكيل فرق عمل تذكى بين افرادها روح الثقة والتفاهم والمسؤولية المشتركة، الى جانب تهيئة مناخ داعم لانجاحها.
٣- مرونة مرتفعة
- توظيف قابليات متنوعة ومرنة تضمن منظمة اكثر قدرة على التنافس تتمكن من الاستجابة بسرعة كما" ونوعا" الى التغير الحاصل. - اعداد برامج تدريب خاصة لاكساب وتطوير قابليات متنوعة أو جديدة تتطلبها حاجات مستجدة، تعزز مرونة المنظمة في الاستجابة للتغير بدلا" من ان تقيدها. - تشجيع التوجه نحو المبادرات وعدّها فرصا" نحو التقدم الوظيفي مع تهيئة ما يدعم الابتكار ويخفض مقاومة التغيير. - تشجيع الفرد على تحمل المسؤولية تجاه تطوير منتوجات جديدة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بها.
٤- تسليم فاعل
- تهيئة افراد مؤهلين لاداء المهام في الانشطة الرئيسة والرافدة وفقا" لتوقيتات الخطط الموضوعة بما يسمح الوفاء بجداول التسليم المتفق عليها.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الرابع

التوافق -Fit- بين

يتمثل التوافق بالروابط الداخلية بين انشطة المنظمة نفسها، ومع ابعاد التنافس، الى جانب الروابط الخارجية بين تلك الانشطة وانشطة سلاسل قيمة اخرى. ويصنف التوافق الى نوعين اساسيين تعزى اليهما الميزة التنافسية المستدامة كونهما اساس التفرد التنافسي ومصادر ديمومته، وفي الآتي توضيح لكل منهما:

١- التوافق الداخلي -Internal Fit- :-

يقصد بالتوافق الداخلي، انسجام أهداف أنشطة المنظمة مع ابعاد التنافس المقصودة الى جانب التعزيز والتنسيق فيما بينها بهدف بلوغ تلك الابعاد. وتوجد ثلاثة انوع من التوافق الداخلي، هي:(Porter, 1996: 70-73)

أ- توافــــق المرتبـــة الاولى -First-Order-: يعكس الانسجام البسيط -*Simple Consistency*- بين كل نشاط منفرد وستراتيجية التنافس، كانسجام جميع الانشطة مع ستراتيجية الكلفة المنخفضة. ويضمن الانسجام تراكم الميزة التنافسية وتحسين مستوى التنفيذ عن طريق نظرة موحدة ضمن المنظمة ككل.

ب- توافـــق المرتبـــة الثانية - Second-Order -: يتجاوز هذا النوع التوافق السابق الى تعزيـز -*Reinforcing*- الانشطة بعضها بعضـا، كالجمـع بين انشطـة البيـع المباشـر -*Point-of-Sale*- والاعلان التلفازي المكثف وتحديث طريقة التعبئة والتغليف، من اجل تحقيق حجم شراء فوري اكثر مما يستطيع تحقيقه أي واحد من تلك الانشطة.

جـ- توافـــق المرتبـــة الثالثة - Third-Order -: يتجاوز هذا النوع حدود تعزيز الانشطة الى امثلية الجهد -*Optimization Of Effort*-، ومن ضمنها التنسيق وتبادل المعلومات بين الانشطة تقليلا" للهدر والضياع في الجهد والموارد، كتصميم المنتوج بطريقة لا تستدعي ان تقدم المنظمة خدمات مابعد البيع، اذ يمكن ان يؤديها الزبون مباشرة" او التنسيق مع المجهز لتقديمها عوضا" عن المنظمة.

يحدث توافق المرتبة الاولى، جدول (٣-٤) من الروابط الداخلية بين كل نشاط منفرد وابعاد التنافس بوصفها اهدافا" مشتركة للمنظمة ككل. فيما يحدث توافق المرتبتين الثانية والثالثة

من التعزيز والتنسيق (عبر الروابط الداخلية) بين الانشطة الرئيسة نفسها من جهة، وبين الانشطة الرافدة مع بعضها بعضا ومع الرئيسة من جهة اخرى صوب بلوغ هدف مشترك يتجسد بالبعد التنافسي المقصود. فضلا" عن الروابط الداخلية بين انشطة المنظمة وابعاد تنافس معينة لاسناد بعد تنافسي مقصود، والمتقدم توضيحها في المبحث الثاني من الفصل السابق.

جدول (٣-٤)

انواع ومصادر التوافق الداخلي

النوع	المصدر
- الانسجام البسيط كتوجه جهود جميع الانشطة صوب تحقيق بعد النوعية.	نشاط رئيس و/او رافد-البعد التنافسي
- التعزيز والتنسيق بين الانشطة الرئيسة نفسها، كتوجه جهود نشاطي العمليات والامداد الخارجي نحو تحقيق التسليم الفاعل.	نشاط رئيس (نشاط رئيس) البعد التنافسي.
-التعزيز والتنسيق بين الانشطة الرافدة مع بعضها بعضا ومع الرئيسة كأسهام نشاط تطوير التقنية في تحسين اداء الانشطة الاخرى.	نشاط رافد-نشاط رئيس و/او رافد-البعد التنافسي.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى طروحات (Porter, 1985; 1986; 1996).

وبذلك تسهم الانشطة منفردة بأنسجامها مع ابعاد التنافس، ومجتمعة في تحقيق اهداف المنظمة نتيجة تأثرها باداء بعضها بعضا. اذ ان الاداء الجيد في بعض منها يحسّن مستوى اداء الاخرى، والضعف في اداء احداها يؤثر في نوعية اداء البقية. فنشاط العمليات الفاعل يكون ذا قيمة قليلة ان لم ينجح نشاط تطوير التقنية في تصميم مواصفات المنتوج وفقا" لمتطلبات الزبون التي تحددها بحوث التسويق، كما يقل اثر الاداء الفاعل لنشاط العمليات حينما يفشل نشاط التسويق في تقدير الطلب المتوقع او في تسويق الانتاج. هذا من جانب، ومن جانب اخر لن تجدي القابلية الجيدة للتسويق من دون توافر المورد المالي والبشري، وما يتطلب من امداد داخلي وتدبير للمستلزمات المادية،

وبكل ما سبق لن تبلغ المنظمة اهدافها حينما تفتقر لامداد خارجي كفوّ يضمن اتاحية المنتوج للسوق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين مع تهيئة خدمات تعزز وظيفة المنتوج عند الاستخدام. من اجل هذا ينظر الى الانشطة بوصفها نظاما" متكاملا" ذا اعتماديات متبادلة بين اجزائه المتوافقة مع بعضها ضمن جهد جماعي يتوجه صوب بلوغ اهداف مشتركة ممثلة بابعاد التنافس.

يضاف لما تقدم ان ”التوافق بين الانشطة يحقق تماسك المنظمة داخليا" ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع، ويربطها وبيئتها الخارجية، بلوغا" لاهدافها الاساسية بشكل متوازن“ (غراب، ١٩٩٥: ١٧). وبذا يهييء مجالات رحبة للتمايز ولاسباب عدة اهمها:-

أ- تزداد احتمالية مظاهاة الاداء العالي المبني على انشطة متفردة ولكنها منفصلة او متعارضة. في حين يتضاءل احتمال مظاهاة مجموعة انشطة تتماسك وتنسّق جهودها نحو هدف مشترك، مما يخلق ويحمي ميزة تنافسية تنبع وتستديم من ذلك الترابط والتناغم بين الانشطة، الذي لا يعزز الاداء الكلي فحسب، وانما يديم التفرد التنافسي ايضا". اذ تستدعي الميزة التنافسية المستدامة بناء ستراتيجية على قاعدة من تراكم جدارات متعددة تتفاعل وتدعم بعضها بعضا، بما يسمح بتعزيز ابعاد عدة للموضع التنافسي. (Werther & Kerr, 1995:13) وبما ان تلك الجدارات تستقر في الانشطة. من اجل هذا تغدو الستراتيجية وسيلة خلق توافق بين الانشطة يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Porter, 1996:75). كما قد لا يحدث تمايز في أي من الانشطة ولكن تتيح بمجموعها امكانية التمايز عن المنافسين، عليه ”لا يعتمد نجاح المنظمة على كيفية انجاز كل نشاط لعمله بل على كيفية تحقق التنسيق بين الانشطة المتنوعة ايضا“ (Kotler, 1997:45).

ب- لا يقدم التمايز في نشاط واحد ميزة شاملة *-Overall-*، كالكلفة المنخفضة والنوعية العالية، بل منطقة قوة متفردة منفردة، اذ ”لا تنتج الميزة الشاملة من بعض الانشطة وانما من جميعها“ (Porter, 1996:62)، عند تبني المنظمة بعدا" تنافسيا" تسعى الى اسناده بجهود انشطتها كافة بدءا" من الحصول على الموارد حتى الحصول على الزبائن.

٢- التوافق الخارجي - External Fit - :-

يتمثل هذا النوع من التوافق بالروابط الخارجية بين انشطة سلسلة قيمة المنظمة وانشطة سلاسل القيمة الاخرى المؤثرة في ادائها ضمن نظام القيمة *-Value System-*، شكل (٣-١). اذ تشكل تلك الروابط مصدرا" اخر للميزة التنافسية المستدامة، وبذا تعد سلسلة قيمة المنظمة

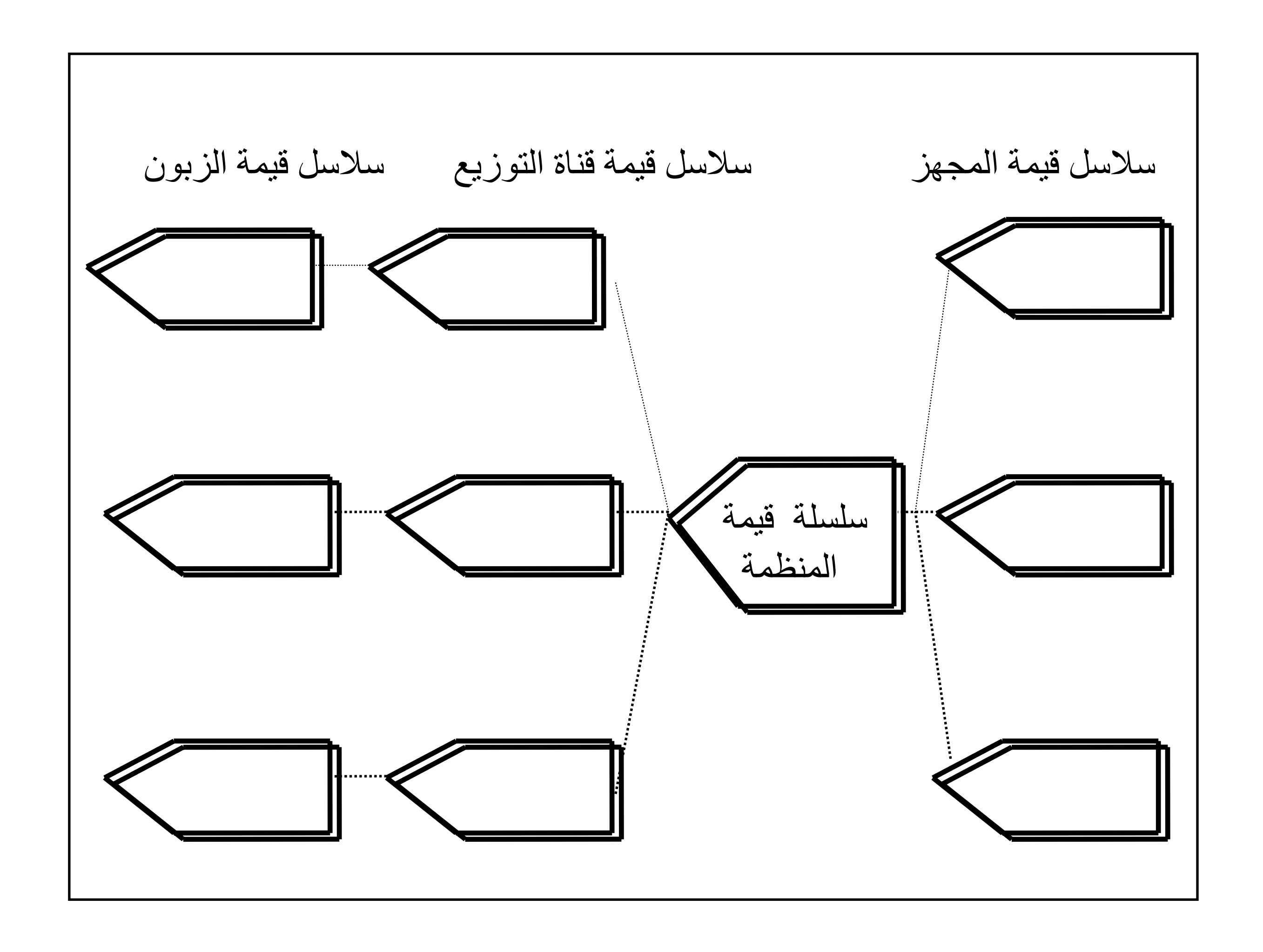
جزءا" من نظام اوسع يضم سلاسل القيمة المؤثرة في مستوى ادائها ومن ثم تمايزها، تتمثل بكل من الآتي:

أ- سلسلة قيمة المجهز -Supplier Value Chain- الذي يمد المنظمة بما تحتاجه من مدخلات ضرورية لعملها ولتمايزها فيه.

ب- سلسلة قيمة قناة -Channel Value Chain- التوزيع المار عبرها المنتوج، بما تقدمه من انشطة مختلفة تعزز تمايز المنظمة وتحدث اشكالا" اخرى منه.

جـ- سلسلة قيمة الزبون -Customer Value Chain- ممثلا" بالمستعمل الصناعي الذي يستخدم منتوج المنظمة بوصفه مدخلا" لتقديم منتوج آخر، وبذا تكون سلسلة قيمة المنظمة بمثابة سلسلة قيمة مجهز للمستعمل الصناعي. ويسهم هذا النوع من الروابط بتكوين فهم افضل لمتطلبات الزبون ولدور منتوج المنظمة في سلسلة قيمته، ومن ثم امكانية تحسين قدرة المنظمة على تعزيز اداء زبائنها وتعميق الروابط معهم، مما يزيد كلفة تحولهم الى منافسيها.

تتعزز وتحدث العديد من اشكال التمايز خلال التوافق الخارجي عبر الروابط بين سلاسل القيمة تلك، لذا يحقق وعي واسناد الروابط بين اجزاء نظام القيمة اساسا" اخر للتفرد التنافسي المستديم (وهو ما يخرج عن نطاق حدود هذه الدراسة).

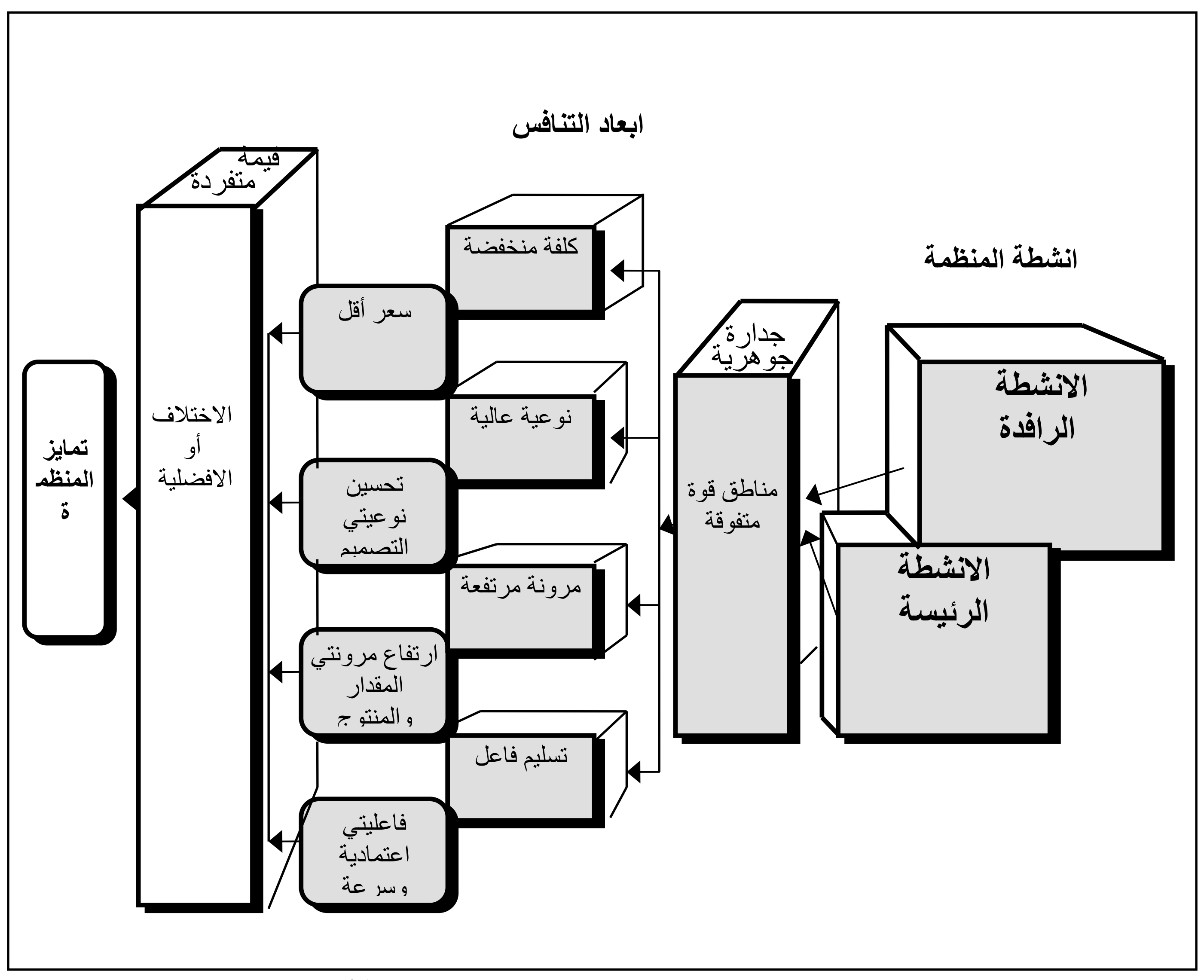


شكل (٣-١): نظام القيمة

Source: Adapted From: Porter, Michael E. (1985). "Competitive Advantage". In G. Johnson & K. Scholes (ed.), (1997), *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (4 th ed.). Prentice-Hall, UK: 148.

يمكن وضع التصور الاجمالي لما تقدم طرحه في الجانب النظري من الدراسة في شكل (٣-٢) ويتضح منه الآتي:

تستقر في انشطة المنظمة جدارات جوهرية ممثلة بمناطق قوتها المتفوقة، تعكس المصادر الاساسية لتمايز عرض المنظمة عن عروض منافسيها، وذلك بتفردها في تقديم قيمة مختلفة او افضل في ابعاد التنافس القيّمة للزبون والتي تتجلى في كلفة منخفضة و/أو نوعية عالية و/أو مرونة مرتفعة و/أو تسليم فاعل.



شكل (٣-٢): الاطار المفاهيمي للدراسة*

المصدر: اعداد الباحثة.

* تخرج المفاهيم غير المظللة عن نطاق نماذج الدراسة الاختبارية.

ويستديم تمايز المنظمة بالروابط بين الانشطة وابعاد التنافس المقصودة، وبين بعضها البعض، وكذلك بينها وبين أنشطة سلاسل القيمة الاخرى ضمن نظام القيمة صوب بلوغ تلك الابعاد.

يستخلص في ضوء ما تقدم، ان جوهر ستراتيجية التنافس الفاعلة يكمن في:

أ- اختيار مجموعة انشطة تقدم مزيجا" متفردا" من القيمة التي يدركها الزبون.

ب- تقديم ميزة تنافسية بابعاد مختلفة أو افضل من المنافسين الآخرين.

جـ- تقديم ميزة تنافسية مستدامة عبر التوافق بين تلك الانشطة وكل من:

- ابعاد التنافس المقصودة.

- مع بعضها بعضا صوب اسناد ابعاد تنافس معينة.

- مع انشطة سلاسل القيمة الاخرى ضمن نظام القيمة من اجل دعم تمايزها في ابعاد مختارة.

الفصل الرابع

استطلاع الدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة الحالية، وعينتها المبحوثة

تستدعي عملية بناء الانموذج التعرف على نتائج ما سبق من دراسات ذات صلة بالموضوع المبحوث، استهدف استيضاحها المبحث الاول. اذ شكلت جهودها مرتكزا" مهما" في تصميم منهجية الدراسة الحالية من حيث صياغة المشكلة والاهداف او من حيث بناء النماذج وفرضياتها المستهدفة قياس العلاقات التأثيرية بين المتغيرات قيد البحث، وهو ما استوضحه المبحث الثاني، الى جانب مؤشرات قياس تلك المتغيرات. فيما كرس المبحث الثالث لتسليط الضوء على العينة المبحوثة تعريفا" بنشاطها واهدافها وامكاناتها الحالية مع التطرق الى طرائق جمع البيانات وادوات معالجتها احصائيا"، فضلا" عن حدود الدراسة الزمانية والمكانية وحدود اختبار النماذج نفسها.

المبحث الاول

استطلاع الدراسات السابقة

تتفحص هذه الفقرة ما توافر من دراسات سابقة تربط بين مختلف الستراتيجيات الوظيفية ممثلة بانشطة المنظمة، وبين ستراتيجية الاعمال ممثلة بابعاد التنافس، وبالتركيز على اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عما سبق من جهود بحثية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، يلخصها جدول (٤-١).

ويكشف تأمل جدول (٤-١) التوجهات العامة الآتية:

١-عالجت الدراسات المشار اليها سلفا"، علاقة مجتزأة بين ستراتيجية وظيفية منفردة عكست نشاطا" معينا" كنشاط العمليات او التدبير او التقنية او الخدمة وبين ستراتيجية التنافس، مؤكدة وجود علاقة تاثيرية بينهما عززت في اطارها الستراتيجية الوظيفية ما تصبو الى بلوغه ستراتيجية التنافس من ابعاد مختارة.

٢-اقتصرت الدراسات ذات المنحى الشمولي مثل دراسة (Porter, 1985; Collis & Montgomery, 1995; Porter, 1996)، على الاطار النظري فقط من دون اختبار النظرية عمليا".

٣-اكدت غالبية الدراسات عدة أهمية الربط المتناغم بين الستراتيجيات الوظيفية وستراتيجية التنافس من اجل اداء افضل، فيما أوصت بعضها بضرورة اجراء بحوث مستقبلية تدور حول هذا الربط، وفي مقدمتها دعوة كل من (Kotha & Orne, 1989).

٤-اهمية اعتماد مقاييس كمية سواء أكانت داخلية لتقويم اداء الانشطة ام خارجية لتقويم اداء المنظمة ككل، وهذا ما نادت به دراسة (نعمو، ١٩٩٤؛ العقيدي، ١٩٩٧؛ اللامي، ١٩٩٩) (Kotha & Orne, 1989; Upton, 1995; Becker & Gerhart, 1996) .

٥-تعزز ابعاد التنافس بعضها بعضا، مما يعني وجود علاقة تاثيرية فيما بينها، اشارت اليها الدراسات السابقة ولا سيما دراسة (الموسوي، ١٩٩٩) ودراسة كل من (Corbett & Wassenhove, 1993) مقتصرة" على تحليلها نظريا" او جزئيا" من دون اختبارها عمليا" وشموليا".

جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث
في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهدا	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
١.	Skinner (1969)	-ربط ستراتيجية العمليات وستراتيجية التنافس([٢]) .	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تراجع الموضع التنافسي للشركات الامريكية لغياب الربطبينستراتيجية العمليات وستراتيجية التنافس مقارنة بستراتيجيتي التسويق والمالية.	- اقتراح مدخل جديد يتحدد في اطاره دور العمليات تبعا" لابعاد ستراتيجية التنافس وما تفرضه من متطلبات. كما تصمم وظيفة العمليات بدقة لانجاز ودعم ابعاد التنافس تلك ضمن ربط تبادلي.
٢.	Hayes & Schmenner (1978)	-كيفية تنظيم ستراتيجية العمليات لاسيما التركيز على المنتوج او المعالجة بما ينسجم مع ابعاد ستراتيجية التنافس.	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-ستراتيجية العمليات الافضل تلك التي تنسجم قراراتها الستراتيجية والتكتيكية مع ما تركز عليه المنظمة من ابعاد تنافس.	-ينبغي ان تستجيب ستراتيجية العمليات لمتطلبات تنافس المنظمة بانسجام قراراتها مع تلك المتطلبات.
٣.	Heskett (1983)	-التركيز على دور الامداد بوصفه عنصرا" حاسما" في نجاح المنظمة تنافسيا".	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تتأثر وربما تفقد المنظمة قدرتها التنافسية، عند اغفال اهمية الاخذ بمتطلبات الامداد لدى صياغة ستراتيجيتها.	-تكييف او اعادة تصميم ادارة الامداد بما ينسجم ويدعم ستراتيجية المنظمة المختارة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
٤.	Wheelwright (1984)	-تطوير ودعم ابعاد التنافس (الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم) عبر ستراتيجيات العمليات ممثلة بقراراتها الستراتيجية والتكتيكية.	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-لم يعد نشاط العمليات استثمارا" ثقيلا"، انما سلاحا" تنافسيا". -خطورة النظرة لنشاط العمليات مستقلا" عن دعمه الايجابي لستراتيجية التنافس.	-الحاجة لان يعكس ويطور ويدعم المستوى الوظيفي الممثل بستراتيجية العمليات، ابعاد تنافس مستوى الاعمال الممثل بستراتيجية التنافس.

([٢]) شكلت هذه الدراسة الاساس لاعداد البحوث اللاحقة التي ربطت ستراتيجية العمليات وستراتيجية التنافس.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
.٥	Porter (1985)	-التركيز على انشطة المنظمة بعدّها مصادرا" اساسية للميزة التنافسية. - ايجاد طريقة نظامية لتحليل المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية.	- دراسة نظرية	- تحقق المنظمة ميزة تنافسية عندما تنجز انشطتها بشكل ارخص او افضل من منافسيها. - ترتبط الانشطة مع بعضها بروابط داخلية.	- اقتراح سلسلة القيمة بوصفها اداة اساسية وطريقة نظامية لفحص انشطة المنظمة وتفاعلها مع بعضها، من اجل فهم سلوك الكلفة والمصادر الحالية والمحتملة للتمايز. - لا ينظر لسلسة القيمة على انها مجموعة انشطة مستقلة، انما هي نظام من انشطة مترابطة.
.٦	Evans (1986)	-تقويم فاعلية ستراتيجية الموارد البشرية من خلال اسهامها في ابعاد التنافس (الكلفة والنوعية والمرونة).	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	- توضع ستراتيجية الموارد البشرية في ضوء اهداف ستراتيجية المنظمة.	- تصميم ستراتيجية الموارد البشرية في الاختيار والتقويم والتعويض والتدريب والتطوير بما ينسجم وستراتيجية تنافس معينة (كلفة او نوعية او مرونة).
.٧	Mathe (1987)	-تعزيز تنافس المنظمة بواسطة نشاط خدمات ما بعد البيع.	- تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	- تنامي الاهتمام بخدمات ما بعد البيع بوصفها عنصرا" اساسيا" في تكامل عرض السلعة الملموسة وعامل دعم لمبيعاتها.	- اهمية اعادة تحديد العلاقة بين المنظمة والزبون بغية تعميقها، كأن يقدم في اطارها النصح والتدريب او يتم اجراء بحوث مشتركة. - ضرورة تكامل نشاط الخدمة مع نشاط تطوير التقنية من اجل تقليص وقت تطوير منتوج جديد.
.٨	Gronroos (1988)	-كيفية التعامل مع المنافسة الجديدة استنادا" الى تمايز عرض المنظمة عن طريق تقديم خدمات متنوعة لما بعد البيع بوصفها جزءا" مكملا" لعرضها، كالخدمة الفنية أو تدريب الزبون او الاستشارة او انشطة بحث وتطوير مشتركة او النقل، وغير ذلك.	- دراسة نظرية	- تستدعي المنافسة الجديدة طريقة جديدة في التفكير ترتكز على عدّ نشاط الخدمة جزءا" مكملا" من عرض أي منظمة، بصرف النظر فيما اذا كانت اعمالها الاساسية سلعة و/او خدمة. - كفاءة مقدم الخدمة هي العنصر المهم في نجاحها.	- اقتراح خمسة قواعد لنجاح ستراتيجية خدمات ما بعد البيع تدور حول تطوير مهارة وخبرة ومعرفة مقدم الخدمة بصفته المرتكز الاساس في نجاح هذا النشاط.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينه الدراسه	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٩.	Kotha & Orne (1989)	-ربط هيكل ستراتيجية العمليات من حيث تعقيد هيكل المعالجة وتعقيد خط المنتوج والمجال التنظيمي، مع ستراتيجيات العمليات التنافسية اعتمادا" على تصنيف (Porter, 1980) لستراتيجية التنافس (الكلفة والتمايز والتركيز)	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تختلف خصائص هيكل المعالجة باختلاف ستراتيجية العمليات التنافسية المتبعة.	-يستلزم اعتماد مقاييس تتصل بشكل وثيق بمفاهيم النظرية المطروحة بهدف تعزيزها وتطويرها. -الحاجة الى دراسات مستقبلية تربط الستراتيجيات الوظيفية بستراتيجية الاعمال.
١٠.	فاشات (١٩٩١)	-تعزيز ستراتيجية التنافس عبر تحليل وتطوير مكونات ستراتيجية العمليات ممثلة بقرارات تنظيم النظام الانتاجي واختيار المجهزين والتكامل العمودي الى جانب القرارات التكتيكية.	-(٢٨) فردا" من مديرين ومهندسين وفنيين في المعامل الثلاثة التابعة للشركة الوطنية للصناعات الغذائية.	-يؤدي تحليل وتطوير عناصر ستراتيجية العمليات المبحوثة الى تعزيز ستراتيجية تنافس الشركة. -ملاءمة ستراتيجية تنافس الشركة (القيادة الشاملة للكلفة) لظروف السوق وموضع الشركة التنافسي.	-الاحتفاظ بتنظيم النظام الانتاجي للشركة مع اختيار المجهزين بدقة، والاهتمام بالتكامل العمودي صوب الخلف عبر جهود شركات القطاع المختلط مجتمعة. -الاهتمام بمرونة اجراءات الصيانة، ودعم اساليب السيطرة النوعية الشاملة فيما يتعلق باهم القرارات التكتيكية.
١١.	مصطفى (١٩٩١)	-تصميم ستراتيجية العمليات بوصفها مدخلا" اساسيا" لبناء القدرة التنافسية للصناعات الخليجية في الكلفة والنوعية.	-دراسة نظرية	-تمتاز الصناعات الخليجية العربية بعدة عوامل مؤاتية منها توافر عناصر البنية التحتية ومدخلات الانتاج باسعار تفضيلية، واخرى معوقة كتنامي المنافسة الاجنبية وضيق حجم السوق المحلية، الى جانب غياب تخطيط ستراتيجي فاعل.	-تصميم ستراتيجية عمليات تنافسية، تحدد اهدافها ومعايير ادائها في ضوء انظمة معلومات متكاملة بشأن البيئتين الداخلية والخارجية وذلك بتقديم إنموذج مقترح بهذا الخصوص.
١٢.	الحداد (١٩٩٢)	-تعزيز الميزة التنافسية عبر تحليل وتطوير مكونات ستراتيجية العمليات ممثلة بقرارات الموقع/الطاقة، وتقنية المنتوج/طريقة الانتاج، والقوى العاملة وتصميم العمل.	-(٢٧) فردا" من مديريّ المستويين الاعلى والاوسط ومهندسيّ وفنييّ الانتاج ومسؤوليّ السيطرة النوعية في المعامل الثلاثة التابعة للشركة الوطنية للصناعات الغذائية.	-يسفر عن اهتمام الادارة العليا بعناصر ستراتيجية العمليات المبحوثة، تعزيز الميزة التنافسية لا سيما في بعدي الكلفة والنوعية.	-يتوجب زيادة وعي متخذي القرار والمسؤولين في الشركة باهمية ستراتيجية العمليات ومعرفة مكوناتها مع تفهم نوع ستراتيجية التنافس المنتهجة، من اجل تعزيزها وتطويرها باستمرار وصولا" الى مستوى الكفاءة المطلوبة.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينه الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
١٢.	Parthasarthy & Sethi (1992)	-ربط التقنية ذاتية العمل بنوعيها الثابت والمرن بخيارات ستراتيجية التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة مع تبيان تأثيرات ذلك في الاداء التنظيمي.	-دراسة نظرية.	-يتحقق الاداء المتفوق عند انسجام ابعاد ستراتيجية التنافس مع قدرات ومحددات الخيارات التقنية للمنظمة، اذ يرتفع اداء التقنية المرنة عند انتهاجها ستراتيجية تنافس مستندة الى النوعية او المرونة، في حين ينخفض اداء التقنية المرنة حينما تنافس على اساس الكلفة الادنى.	-اقتراح مدخل تنافسي يستند الى قدرات ومحددات التقنية عند صياغة ستراتيجية التنافس، مع تقديم اطار يربط تلك القدرات وابعاد ستراتيجية التنافس بعلاقة تأثيرية متفاعلة. -تغيير ستراتيجية المنظمة، عند تكييف تقنية جديدة تأمينا" لمستوى فاعلية اكبر.
١٤.	Wheelwright & Clark (1992)	-امتلاك قدرات تطوير تقنية منتوج وعملية بعدّها مصدرا" لتحقيق التفرد التنافسي.	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-لا تقود جهود التطوير المستمر للتقنية الى التفرد التنافسي فحسب، بل تطوّر القدرات الحالية للمنظمة وتولد اخرى جديدة تستدعيها متطلبات مواكبة ذلك التطوير.	-اشتراك انشطة المنظمة ذات العلاقة في فريق مشروع -Project- التطوير، بحيث تنسق وتتكامل جهودها عن طريق اتصالات وعلاقات تبادلية فاعلة، بما يسفر عن قيمة متفردة صعبة المظاهاة.
١٥.	العزاوي (١٩٩٣)	-تحليل مدى الاتساق بين ستراتيجية العمليات وكل من ستراتيجية التنافس والستراتيجيات الوظيفية الاخرى من حيث مستوى التحليل الداخلي، ومستوى التنبؤ والتحليل الخارجي، ومستوى المخاطرة، وفاعلية قرارات ستراتيجية العمليات.	-(٥٠) فردا" من مسؤوليّ التخطيط الستراتيجي، ممثلين للمجتمع الكلي للدراسة في المنشآت الاربعة التابعة للمؤسسة العامة للصناعات الغذائية البالغة ست منشآت آنذاك.	-يتأثر الاتساق بين ستراتيجية العمليات وكل من ستراتيجية التنافس والستراتيجيات الوظيفية بمستوى التحليل الداخلي، ومستوى التحليل والتنبؤ الخارجي، ومستوى المخاطرة، وفاعلية قرارات ستراتيجية العمليات.	- ينبغي ان تختار المنظمات ستراتيجية عملياتها بما يتلاءم وطبيعة عناصر الستراتيجية الكلية المقترحة، وما يتحدد من ابعاد تنافس، وبما يتفق وخصائص انظمتها الانتاجية.
١٦.	Corbett & Wassenhove (1993)	-كيف يمكن ان تؤدي ستراتيجية العمليات دورا" اكثر فاعلية في دعم بل وصياغة ستراتيجية التنافس. -ازالة الغموض بين مفهومي جدارات نشاط العمليات وابعاد التنافس.	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تترك السوق تلك المنظمة التي لا تستجيب لمتطلبات التنافس عبر امتلاك وتطوير جدارات داخلية تنسجم مع طبيعة المنافسة. -تستخدم معايير الكلفة والنوعية والوقت (المرونة والتسليم) اما مقاييس داخلية لجدارات نشاط العمليات او مقاييس خارجية للتنافس بصفتها معاييرمتوجهة صوب الزبون. -تعزز ابعاد التنافس بعضها الاخر وهي ديناميكية من حيث الاهمية وتراكمية عبر الزمن.	-ضرورة بناء وتطوير الجدارات الداخلية لنشاط العمليات بما ينسجم ومتطلبات التنافس السائدة بوصفها شرطا" اساسيا" لنجاح المنظمة، مع تكييف تلك الجدارات باستمرار لتواكب التغيرات المستجدة. -ضرورة التحسين المستمر في القدرة على بلوغ ابعاد التنافس، حفاظا" على الميزة التنافسية من المظاهاة.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينه الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
١٧.	نعمو (١٩٩٤)	-تحليل عناصر ستراتيجية العمليات ممثلة بمهمة العمليات والقدرة المميزة واهداف العمليات وسياسات العمليات من اجل تحقيق اهداف ستراتيجية التنافس.	-شركة الصناعات الالكترونية. دراسةحالة-	-لا تمارس العمليات دورا" ايجابيا" في الحصول على مزايا تنافسية، فهي لا تشكل العامل الاساس في تخفيض الكلفة وتحسين النوعية الذي تتمتع به الشركة، ويقتصر دورها الحيادي الداخلي على الاستجابة للمتطلبات الداخلية للشركة.	-تحديد مهمة واضحة ومحددة للعمليات مشتقة من التوجهات التنافسية ومنسجمة مع قدرات العمليات، فضلا" عن توجيه الجهود والموارد صوب تحقيق هذه المهمة. -تشخيص قدرات العمليات المميزة التي تضمن التفوق، سواء في مجال الموارد المادية ام البشرية ام تصميم العمل وغيرها من الجوانب الاخرى. -تحويل مهمة العمليات الى مقاييس كمية في مجال الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم واعتمادها معايير لتقويم اداء العمليات، وان تكون معروفة لجميع الافراد.
١٨.	Arthur (1994)	-اختبار أثر ستراتيجية الموارد البشرية في الاداء التصنيعي، ممثلة بنظام الرقابة -Control- المرتكز على معايير وقواعد محددة ومخرجات قابلة للقياس الكمي، ونظام الالتزام -Commitment- الذاتي والولاء تجاه المنظمة.	(٣٠) معمل من بين (٥٤) لمصاهر الفولاذ في الولايات المتحدة الامريكية.	-يرتفع الاداء التصنيعي المقاس بابعاد التنافس في المعامل التي تستخدم نظام الالتزام عن المعامل ذات نظام الرقابة. بعد ان قيسّت ستراتيجية الموارد البشرية بمعدل دوران العمل.	-الاهتمام باستقطاب واعداد الافراد ذوي الالتزام وتعميق الربط بين اهدافهم واهداف المنظمة. -يلاءم استخدام نظام الرقابة المنظمات ذات التقنية الثابتة التي تتبنى ستراتيجية الكلفة الادنى. في حين يناسب استخدام نظام الالتزام، منظمات تتبع ستراتيجية التمايز وتعتمد تقنية مرنة. وبذا يمكن تمييز نوع ستراتيجية التنافس عن طريق خصائص ستراتيجية الموارد البشرية.
١٦.	Hayes & Pisano (1994)	-تطوير قدرات عملياتية متفوقة، تسمح بالتفرد عن المنافسين بوصفها مصدرا" لميزة تنافسية مستدامة.	تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-الافتقار الى ستراتيجية تنافس تحدد نوع الميزة التنافسية. -عدم وضوح الكيفية التي بموجبها تسهم ستراتيجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية. -التركيز على برامج مثل -TQM- و -JIT- والتصنيع الرشيق -Lean-. دلت المسوحات الحديثة على فشل معظمها لاسباب لا تعزى الى البرامج نفسها او الى طريقة تنفيذها بل لانها ليست غايات في حد ذاتها او حلولا" مستهدفة لمشاكل معينة، انما هي اركان في اتجاه مقصود فضلا" عن امكانية مظاهاتها بسهولة.	-انتقاء وبناء القدرات العملياتية المنسجمة مع ستراتيجية التنافس عن طريق تطبيق برامج تحسين، تضيف قيمة للمنظمة. -ضرورة اختيار ابعاد تنافس قيّمة للزبون وصعبة المظاهاة للمنافس.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينه الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٢٠.	Lado & Wilson (1994)	-كيف يمكن لستراتيجية الموارد البشرية ان تعزز او تعيق تطوير واستثمار جدارات المنظمة ممثلة بقدراتها الملموسةوغيرالملموسة، بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة وفقا" للمدخل المستند الى القدرات.	-دراسة نظرية	-ترتفع جدارات المنظمة حينما تركز ستراتيجية الموارد البشرية على تكييف مكثف للافراد الجدد وتقويم اداء متطور وتعويض مستند الى المهارة وتدريب وتطوير شمولي، ومن ثم تزداد احتمالية تحقق ميزة تنافسية. بينما تنخفض قيمة جدارات المنظمة في الحالة المعاكسة.	-ليست ستراتيجية الموارد البشرية الوحيدة المسؤولة عن تطوير واستثمار جدارات المنظمة، اذ تسند او تعيق عوامل البيئة الداخلية والخارجية قابلية الموارد البشرية على تطوير واستثمار تلك الجدارات. -يؤدي تكامل ستراتيجية الموارد البشرية تبادليا" مع ستراتيجية المنظمة الى فاعلية اكبر في تطوير واستثمار جدارات المنظمة، ومن ثم تحقق ميزة تنافسية مستدامة قياسا" الى المنظمات التي يغيب فيها مثل هذا التكامل.
٢١.	Collis & Montgomery (1995)	-ربط مدخليّ التموضع والتنافس المستند الى القدرات ضمن أطار واحد.	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تتحكم قدرات المنظمة بادائها المتفرد. -لا يمكن تقويم تلك القدرات بمعزل عن متطلبات السوق وما يراه الزبون قيّما". -قد لا تكون أي من القدرات متفوقة بحد ذاتها، ولكن تشكل بمجموعها اداء" افضل.	-اهمية الجمع بين منظورين احدهما خارجي ممثلا" ببيئة التنافس والاخر داخلي ممثلا" بقدرات المنظمة وذلك في اطار مدخل جديد يستند فيه التنافس الى قدرات المنظمة بوصفها جوهر الموضع التنافسي ولكن في ضوء متطلبات السوق، سعيا" الى بناء ميزة تنافسية مستدامة. -تستلزم الستراتيجية الفاعلة استثمارا" مستمرا" لتعزيز واستدامة القدرات الثمينة، من اجل تقليل تآكل مزايا المنظمة.
٢٢.	Upton (1995)	-الاجابة عن السؤال الآتي: ما الذي يجعل المعامل مرنة حقا"؟ اهو استخدام تقنية التصنيع المتكامل حاسوبيا" -CIM- أم كيفية ادارة الافراد؟	-(٦١) معملا" للورق في شمال الولايات المتحدة الامريكية.	-تعتمد المرونة على الجانب البشري اكثر من الجانب الفني. اذ تتحدد بصورة اساسية بكفاءة اداء مشغليّ ومديريّ المعمل، بينما كان تأثير استخدام -CIM- ثانويا". -فسر الكثير من الاختلاف في المرونة بمدى اهتمام المدير بجانب معين منها، اكثر مما فسره استخدام -CIM-.	-ينبغي ان يأخذ الجانب البشري اهتماما" اكبر من التقنية الآلية، اذ أنها حل غير كاف. -ينبغي ان يحدد المدير نوع قوة العمل والتقنية المطلوبة بما ينسجم وشكل المرونة المرغوب، موضحا" طرائق قياسها، وان يدير مزيج الافراد والتقنية بفاعلية. -تدريب الافراد عامل مهم في تحقيق المرونة.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٢٣.	Becker & Gerhart (1996)	-اثر ستراتيجية الموارد البشرية في خلق وتدعيم اداء المنظمة وميزتها التنافسية.	-دراسة نظرية	-لم تعد ادارة الموارد البشرية مركز كلفة فحسب، انما مرتكزا" لخلق القيمة ومصدرا" فريدا" للميزة التنافسية المستدامة. -تطوّر ميزة تنافسية مستدامة عندما تحدث القيمة بطريقة يصعب مظاهاتها استنادا" الى مصادر غير تقليدية كستراتيجيات الموارد البشرية مقارنة" مع مصادر تقليدية يمكن ان تظاهىكالتقنية.	-ضرورة امتلاك ستراتيجية الموارد البشرية لمجموعة من السياسات المنظمة جيدا". أذ تحقق بمجموعها تأثيرا" اكبر في اداء الشركة من تأثيرها المنفرد المحدود، مما يسند ستراتيجية التنافس. -الحاجة الى ربط ستراتيجية الموارد البشرية مع نتائج مستوى وحدة الاعمال القابلة للقياس.
٢٤.	Porter (1996)	-التركيز على انشطة المنظمة بعدّها مصادرا" اساسية للميزة التنافسية -كيفية ربط الانشطة مع بعضها لاستدامة الميزة التنافسية.	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-تستمد الاختلافات بين المنظمات في الكلفة او التمايز من انشطتها ذاتها. -يهيىء الترابط بين الانشطة ميزة تنافسية مستدامة.	-يستقر جوهر ستراتيجية التنافس في التفرد، عبراختيار انجاز انشطة بصورة متفوقة او انجاز انشطة مختلفة عن المنافسين. -ضرورة توافق انشطة المنظمة مع بعضها بعضا بوصفها اساسا" لميزة تنافسية مستدامة.
٢٥.	Pragman (1996)	-تعزيز اسهام نشاطي التدبير والامداد الداخلي في التنافس المستند الى الوقت الممثل ببعدي المرونة والتسليم، وذلك عبر مفهوم الشراء في الـوقت المناسـب تماما" - JIT_{II}.	-تضمنت الدراسة امثلة عن عدة شركات.	-ينجم من الانسيابية الفاعلة بين كل من التصميم والتصنيع والتدبير التي تؤمنها تطبيقات الهندسة المتزامنة وتحليل القيمة وباشتراك ممثل عن المجهز، تطوير منتوج افضل بوقت اسرع وكلفة ادنى.	-تطوير تحالف ستراتيجي بين المنظمة والمجهز يسفر عن علاقة شراكة طويلة الامد، يعمل في ظلها وكيلا" عن المجهز في قسم شراء المنظمة لتخطيط وتنسيق وتجهيز احتياجاتها. واخرا" في قسم الامداد الداخلي من اجل جدولة ورقابة تسليم المواد المجهزة وتنسيق حركتها الى وداخل مراكز الانتاج، وعبر اتصال مباشر ومستمر بين المنظمة والمجهز. -استخدام تقنية المعلومات لتأمين تنسيق وتخطيط انتاج كل من المجهز والمنظمة ولتحديد موقع وحركة المواد لا سيما في المنظمات الدولية النشاط. -اختيار مجهز موثوق تقليلا" للمخاطرة المرافقة لتسرب تقنية المنظمة، فضلا" عن مراجعة دورية للعلاقة مع المجهز حفاظا" على تكاملها.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٢٦.	**الروسان (١٩٩٧)**	-اثر اختيار ستراتيجية تنافس معينة في مصادر الميزة السعرية (عناصر الكلفة) وغير السعرية (النوعية والمرونة والابتكار والتسليم).	-(٣٠) فردا" من اعضاء مجالس ادارة (٦) شركات من بين (١٢) شركة اردنية تعمل في صناعة الادوية.	-هناك علاقة معنوية وطردية بين الخيار الستراتيجي في مجال ستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الادوية الاردنية. اذ اسفر عن انتهاج ستراتيجية الكلفة الادنى، التمتع بميزة تنافسية سعرية. في حين قاد اتباع ستراتيجية التمايز الى التمتع بميزة تنافسية غير سعرية. -هناك علاقة معنوية بين طبيعة التوجه نحو انشطة سلسلة القيمة ومصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الادوية الاردنية.	-ضرورة انتهاج الشركات لستراتيجيات تنافسية واضحة. -تلاءم ستراتيجية التمايز بشكل اكبر شركات الادوية الاردنية في ظل معطيات البيئة المحلية الحالية.
٢٧.	**الزبيدي (١٩٩٧)**	-تشخيص واقع ادارة التوزيع المادي وانعكاساتها على انسيابية السلع بأقل جهد واقل كلفة واقصر وقت وافضل نوعية.	المديرين العامين وبعض مديري اقسام النقل والخزن والتسويق في الشركات التابعة لوزارة التجارة.	-ضعف تقدير الادارات العليا للترابط والتوازن بين الاهداف الاساسية لعمليات التوزيع واولوياتها، مما ادى في احيان كثيرة الى تغليب هدفي الوقت والكمية من دون الاهتمام المطلوب بالكلفة والنوعية.	-عدم التوسع في عدد السلع التي تستوردها وزارة التجارة او تتعامل بها من اجل بسط سيطرة افضل على نشاط التوزيع. اذ ان التوسع الكبير في ذلك، ضمن الظروف والامكانات المتاحة يضعف من قدرتها على تحقيق اهداف التوزيع المادي.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٢٨.	العقيدي (١٩٩٧)	-تحليل اثر واقع ستراتيجية العمليات من حيث التصميم والطاقة وقوى العمل والمخزون والنوعية. -تحليل اثر ابعاد ستراتيجية العمليات من حيث مهمة العمليات والجدارة المميزة، واهداف العمليات وسياساتها في بعدي الكلفة والنوعية.	-(٨٠) مديرا" من مجتمع الدراسة البالغ (٩٤) مديرا" يمثلون مديريّ الادارة العليا والمستوى الوظيفي والوحدات الفرعية في المنشأة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة (معامل بغداد والموصل والنجف والسليمانية).	-لا تمارس ستراتيجية العمليات ومن خلال متغيراتها دورا" ايجابيا" في الحصول على مزايا تنافسية، فهي لا تشكل العامل الاساس في تخفيض الكلفة وتحسين النوعية الذين تتمتع بهما المنشأة.	-اعتماد صيغ اكثر عملية لاستثمار متغيرات ابعاد ستراتيجية العمليات في ربطها مع متغيرات واقع ستراتيجية العمليات، من خلال تشخيص القدرات المميزة التي تمتلكها العمليات وتحقيق التفوق فيها. -تحويل مهمة العمليات، الى مقاييس كمية في مجال الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم واعتمادها معايير معروفة من قبل الافراد.
٢٩	اللامي (١٩٩٩)	-قياس أثر نوع التقنية المستخدمة في تحسين مستوى أداء العمليات مقاسا" بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.	-حالة دراسية في معملي سمنت الكوفة الثاني (الجديد) وكبيسة.	-ان للفروقات الواضحة بين نوع التقنية المستخدمة في معملي عينة الدراسة أثرأ" معنويا" في مستوى اداء العمليات مقاسا" بابعاد التنافس.	-أهمية قيام صناعة السمنت بدراسة وتطبيق مؤشرات تقويم اداء العمليات.

تابع جدول (٤-١)
اهم الاهداف والاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع المبحوث في ما توافر من دراسات سابقة.

ت	اسم الباحث وتاريخ دراسته	اهم الاهداف	عينة الدراسة	اهم الاستنتاجات	اهم التوصيات
٣٠.	الموسوي (١٩٩٩)	-اختبار اثر التوجه نحو السوق من حيث التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافسين والتنسيق الداخلي في الميزة التنافسية سعرية و/او لا سعرية. -اختبار اثر الميزة التنافسية في الاداء التسويقي بدءا" بالحصة السوقية ومن ثم العائد على الاستثمار.	-(٣٧) مديرا" من المديرين المفوضين ومديري التسويق في (٢٠) شركة محدودة تعمل بصناعة الاصباغ في بغداد من مجموع الشركات البالغ (٢١) شركة.	-وجود علاقة تأثيرية اجماليةو للابعاد الثلاثة للتوجه نحو السوق في مستوى الميزة التنافسية المتضمن النوعية والتمايز والكلفة الاقل والتركيز. -هناك تأثير اجمالي للميزة التنافسية السعرية او اللاسعرية او المختلطة، في مستوى الاداء التسويقي ببعديه الحصة السوقية والعائد على الاستثمار.	-دراسة وتحديث مصادر الميزة اللاسعرية بما يجعل الشركات قادرة علىمواكبة التغيرات البيئية. -استمرار عملية البحث عن كيفية الجمع بين الميزة السعرية واللاسعرية، ويتطلب ذلك ايجاد البدائل المناسبة التي تمثل مزيج المواد الاولية والكلف الاخرى. -التخطيط لتحديد واستثمار الفرص المحتملة ومواءمتها مع القدرات المتوافرة لبناء الميزة التنافسية (القيمة الاكبر).

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى المصادر المستعرضة في الجدول.

تأسيسا" على ما تقدم فقد شكلت الدراسات المستعرضة آنفا" المحور الاساس الذي ارتكزت عليه منهجية الدراسة الحالية، بما قدمته من مبررات موضوعية لبناء نماذج شمولية من اجل اختبار اثر انشطة المنظمة المختلفة انفرادا" وترابطا" في اسناد ستراتيجية التنافس ممثلة بابعاد تنافس مختارة وباعتماد مقاييس كمية. الى جانب اختبار اثر الروابط الداخلية بين الانشطة والابعاد في اسناد بعد تنافسي مقصود بغية التحقق من صحة مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس المبحوثة.

المبحث الثاني

مشكلة الدراسة، ونماذجها

١- مشكلة الدراسة :-

تبلورت مشكلة الدراسة الاساسية في ضوء الحاجة الى استيعاب مفهوم ستراتيجية التنافس وآلية تنفيذها بمنظور شمولي، محاولة" الاجابة عن السؤال الآتي "*كيف تحشد المنظمة جهود انشطتها صوب اسناد ابعاد تنافس مقصودة؟*" . وتتفرع عن المشكلة الاساسية اخرى فرعية هي:

أ- ضعف الاهتمام بابعاد التنافس الحاسمة مجتمعة ممثلة" بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم التي تستجيب لكامل متطلبات الزبون الحالية، والتركيز في الاغلب على بعدي الكلفة والنوعية.

ب- اهمال تحديد اثر الكثير من الانشطة في اسناد ابعاد التنافس والاقتصار غالبا" على نشاط العمليات في هذا المجال، مما يضعف القدرة التنافسية للمنظمة عند التركيز على زاوية واحدة فيها.

جـ- اغفال اثر الروابط الداخلية بين الانشطة المختلفة في اسناد ابعاد التنافس، مما ادى الى غياب المنظور المتكامل لمصادر النجاح التنافسي الذي يبنى على انشطة متفردة، الا انها منفردة في واحد منها او اكثر ومن ثم سهولة مظاهاة مسار المنظمة وتمايزها المستند الى نشاط واحد او بعض من الانشطة.

ء- قلة الاهتمام بالعلاقة التأثيرية المتداخلة فيما بين ابعاد التنافس والتركيز على وجود مبادلة بين خيارات متعارضة لابعاد مختلفة.

٢- الاهداف :-

يتوجه هدف الدراسة العام وفي اطار المشكلة المشار اليها آنفا"، نحو "*تحديد وتحليل اثر انشطة المنظمة انفرادا" وترابطا" في اسناد ابعاد تنافس متعددة* ". ويتفرع عن الهدف العام، الاهداف الآتية:

أ- اعتماد ابعاد متعددة يدور حولها التنافس، تتمثل بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم بوصفها مجالات التفرد التنافسي التي ينبغي ان تتوجه صوبها كامل جهود المنظمة ممثلة بما تمتلكه من قدرات داخلية.

ب- تقويم مستقل لاثر كل نشاط (مع استثناء نشاطي الامداد الداخلي والبنية التحتية) في اسناد ابعاد التنافس مباشرة، من دون الاقتصار على نشاط واحد لتحديد المصادر الحقيقية للميزة التنافسية للمنظمة.

جـ- تقويم اثر الروابط الداخلية بين الانشطة في اسناد ابعاد التنافس المقصودة، بعدّها اساسا" لتعزيز وتنسيق الجهود المشتركة.

ء- تقويم اثر الروابط الداخلية بين الانشطة وابعاد تنافس معينة لاسناد بعد تنافسي مقصود اختبارا" لفكرة المبادلة بين تلك الابعاد.

تقود هذه الاهداف لا سيما الاخيرين منها الى تفرد تنافسي مستديم، حينما يصعب مظاهاة او على الاقل سرعة مظاهاة الطريقة التي تسلكها المنظمة ككل في التناغم المتواصل لجهود مختلف انشطتها نحو اسناد بعد تنافسي مختار أو اكثر، بدءا" من اختيار المجهزين وحتى تقديم خدمات ما بعد البيع.

٣- الاهمية :-

أ- الاهمية الاقتصادية:

تضاءلت الى حد كبير الحدود بين الدول على خريطة المنافسة نتيجة تدفق المعلومات المباشر والسريع والمستمر من مختلف ارجاء العالم. فقد جعلت الثورة التقنية والمعلوماتية اكثر الاماكن عزلة في العالم تتوق الى المنتوجات والخدمات العصرية، اذ "اوجد تدفق المعلومات وعيا" متزايدا" بين الزبائن في كل مكان عن الكيفية التي يحيا بموجبها الناس، وتقاربت الاذواق والتفضيلات بسرعة مولدة ضغطا" على الدول في جميع انحاء العالم لتقديم افضل وارخص المنتوجات الى مواطنيها " (Ohmae, 1995:119) . ليس هذا فحسب انما تقديم الاحدث وبتنوع واسع وتسليم فاعل كذلك. الامر الذي مكن المنظمات المتفردة تنافسيا" من الاستيلاء على الحصة السوقية للمنظمات الوطنية. هذا من جهة، ومن جهة اخرى تسعى الدول الصناعية لان تحكم الاقل منها تطورا" بقواعد العولمة -*Globalization*- التي تجني ثمارها وتثقل بها كاهل غيرها. وفي الوقت الذي استأثرت فيه بمنافع التجارة الدولية، وقع على عاتق الدول النامية العبء الاعظم من الآثار السلبية الشمولية، كونها مسرحا" للمنافسة والاستثمار الاجنبيين اللذين قوضا صناعتها الوطنية. وبذا تنخفض الامكانية الذاتية للتصدير ومن

ثم تتحدد القدرة الاستيرادية، مما يضعف الترابط العضوي بين الصادرات والاستيرادات ويولد عجزا" في الميزان التجاري*.

من اجل هذا تبرز ضرورة بناء وحماية صناعة وطنية متفوقة تنافسيا" تهدف الى ابعد من تغطية السوق المحلية وامتلاك القدرة على المنافسة الداخلية لما مستورد، صوب امتلاك القدرة على التنافس خارجيا" عند اجتياز المنتوجات حدودها الوطنية. الامر الذي يحسّن الميزان التجاري عندما يفوق التدفق النقدي الداخل المتأتي من الصادرات نظيره الخارج الناجم من الاستيرادات بعدّه نتيجة" مباشرة" لتوسع حجم التجارة الخارجية.

ب- الاهمية الادارية:

تساعد الستراتيجية منظمات الاعمال على كيفية التعامل مع المنافسة، عبر توجيهها نحو الاسلوب الافضل لتحشيد قدراتها المستقرة في انشطتها المختلفة بوصفها حجر الزاوية للتفرد التنافسي، وصوب تحقيق واسناد ابعاد تنافس ترتكز على متطلبات الزبون بعدّها اهدافا" تسعى الى بلوغها. الى جانب كيفية احداث التوافق المتواصل المستهدف تكامل جهود تلك الانشطة باتجاه مسارات مشتركة مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يصعب او يبطىء سرعة مظاهاتها.

وتسهم الدراسات التي تبحث في هذا الاطار في مساعدة المديرين على تحسين مستوى اداء منظماتهم، فيما تكتسب الدراسة الحالية اهميتها من اسهامها المتواضع في الاجابة عن السؤال الآتي:

كيف توظف المنظمة قدراتها من اجل التنافس؟ وذلك عبر تشخيص عناصر قوة احدى الصناعات المهمة ودورها في بناء ستراتيجية تنافس ذات ابعاد متعددة تمهيدا" لتعزيز تلك العناصر بما يحمي ويدعم الصناعة الوطنية.

تعد الاجابة عن هذا السؤال ضرورة ملحة حاليا" ومستقبلا". اذ تحتل حتمية وجود قدرة ذاتية للتأقلم مع المتغيرات المستجدة، اهمية بالغة، وفضلا" عما سبق فقد تبين من مراجعة ما توافر من دراسات سابقة ذات علاقة، انها بحثت في اطار بعض الستراتيجيات الوظيفية، ولم تبحث باتجاه شمولي عملي يربط ستراتيجية الاعمال ممثلة بابعاد التنافس مع الستراتيجيات الوظيفية مجتمعة ممثلة بانشطة المنظمة. بينما لم تكتف

* يشكل الميزان التجاري جزءا" رئيسا" من ميزان مدفوعات *-Payments Balance-* أي دولة. أذ يعكس التجارة المنظورة *-Visible Trade-* الممثلة بالسلع المارة عبر حدود الدولة والمسجلة في الدوائر الرسمية المختصة، وقد تكون مصدرة (دائن) او مستوردة (مدين).

الدراسة الحالية بتجاوز الاتجاهات الجزئية لما سبقها من دراسات عبر تقويمها للاسهام المنفرد لجميع تلك الانشطة ومدى انسجامها مع اسناد ابعاد تنافس مقصودة فحسب، انما حاولت ان تختلف عما سبقها ايضا"، من خلال تقويمها لاسهام الروابط الداخلية بين الانشطة تعزيزا" لذلك الاسهام في اسناد ابعاد التنافس المختارة. فضلا" عن محاولة التحقق من صحة مفهوم المبادلة بين تلك الابعاد، والتي لم يتوافر عنها دراسة (على حد أطلاع الباحثة) تختبر العلاقة فيما بينها.

٤- النماذج والفرضيات :-

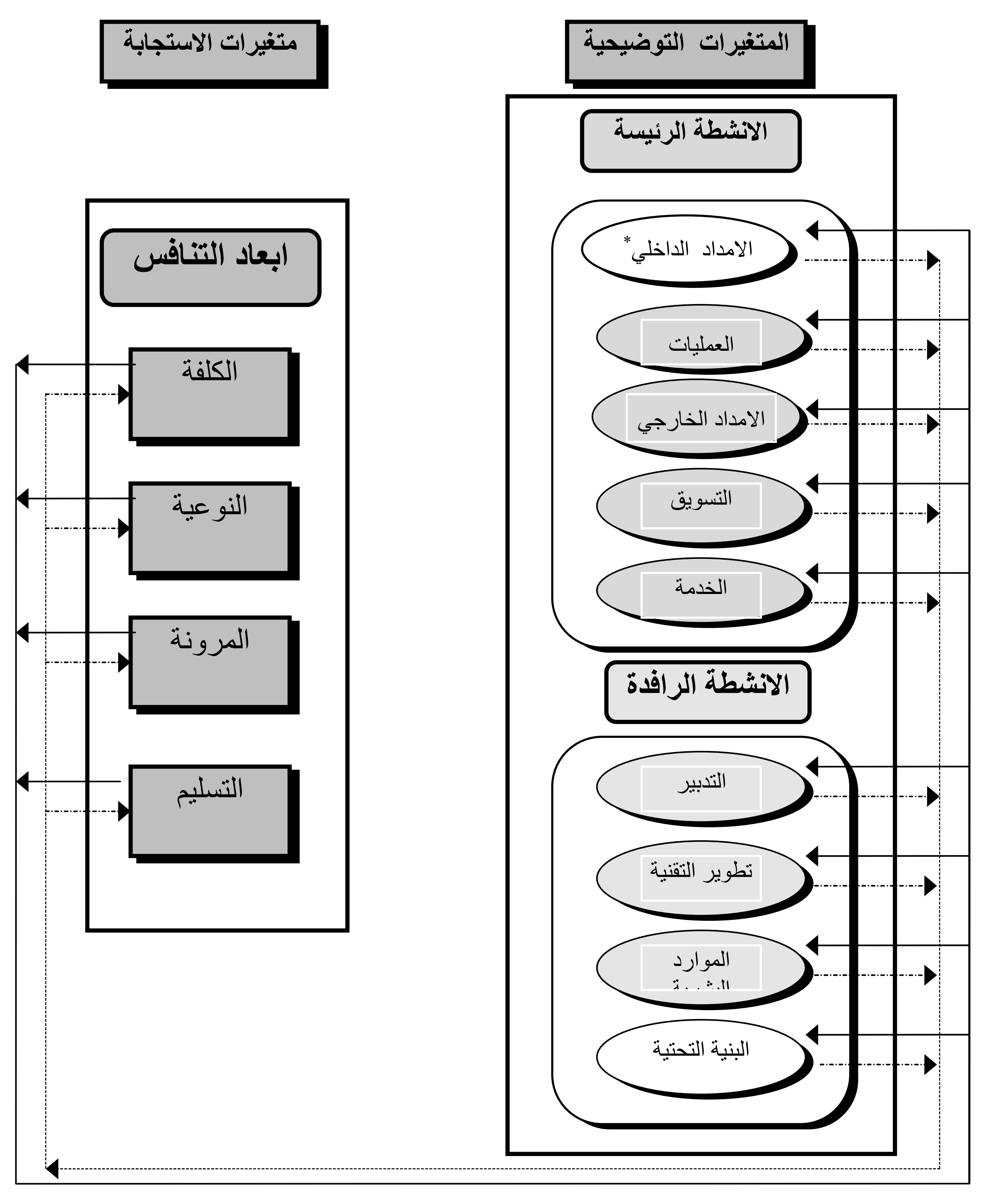
بنيت نماذج الدراسة في ضوء مضامين مشكلتها وما تسعى الى بلوغه من اهداف، بعد ان شكلت الدراسات السابقة عاملا" مهما" في انضاجها، وعلى النحو الآتي:-

أ- انموذج الاثر المنفرد لانشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس:

يوضح شكل (٤-١) انموذج الاثر المنفرد لانشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس، واتجاه مسار التأثير فيما بينها. اختبر الانموذج من خلال فرضية رئيسة واحدة مفادها:

الفرضية الرئيسية الاولى :

"تؤثر انشطة المنظمة الرئيسة والرافدة انفرادا"، وجوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم". واشتقت منها سبع فرضيات فرعية، شكل (٤-٥).



شكل (٤-١): أنموذج الاثر المنفرد لانشطة المنظمة في أسناد ابعاد التنافس.**

المصدر: اعداد الباحثة.

---

* لم تختبر الانشطة غير المظللة.

** تشير الخطوط المتقطعة الى الاثر المنفرد للنشاط، فيما تعكس الخطوط المتصلة اتجاه حركة العلاقات المسكنة.

ب- نماذج اثر التوافق الداخلي:

تظهر اشكال (٤-٢) و (٤-٣) و (٤-٤) نماذج اثر التوافق الداخلي بين الانشطة في اسناد ابعاد التنافس، وبين الانشطة وابعاد تنافس معينة لاسناد بعد تنافسي مقصود. وقد صيغت ثلاث فرضيات رئيسة لاختبار هذا النوع من الاثر.

الفرضية الرئيسة الثانية:

" تؤثر الانشطة الرئيسة تأثيرا" غير مباشر عبر توافقاتها الداخلية في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن تأثيراتها المباشرة".

يبين شكل (٤-٢) انموذج اثر التوافق الداخلي بين الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس. فيما أختبرت الفرضية الرئيسة الثانية عبر فرضيات فرعية اربعة، شكل (٤-٥).

الفرضية الرئيسة الثالثة :

" تؤثر الانشطة الرافدة تأثيرا" غير مباشر عبر توافقاتها الداخلية مع الانشطة الرئيسة ومع بعضها بعضا في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن تاثيراتها المباشرة ".

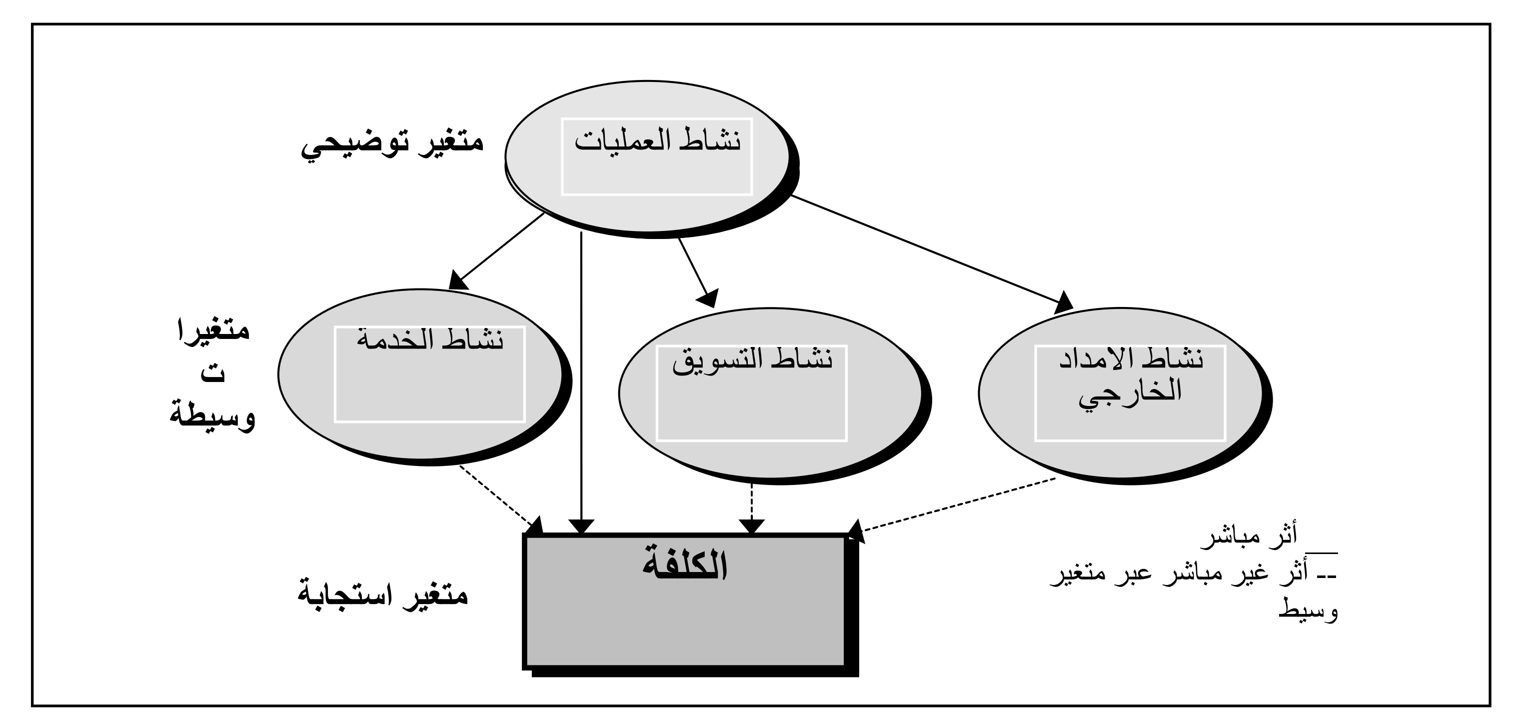
يوضح شكل (٤-٣) انموذج اثر التوافق الداخلي بين النشاط الرافد وكل من الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس. وقد اشتقت من الفرضية الرئيسة الثالثة، ثلاث فرضيات فرعية، شكل (٤-٥).

الفرضية الرئيسة الرابعة :

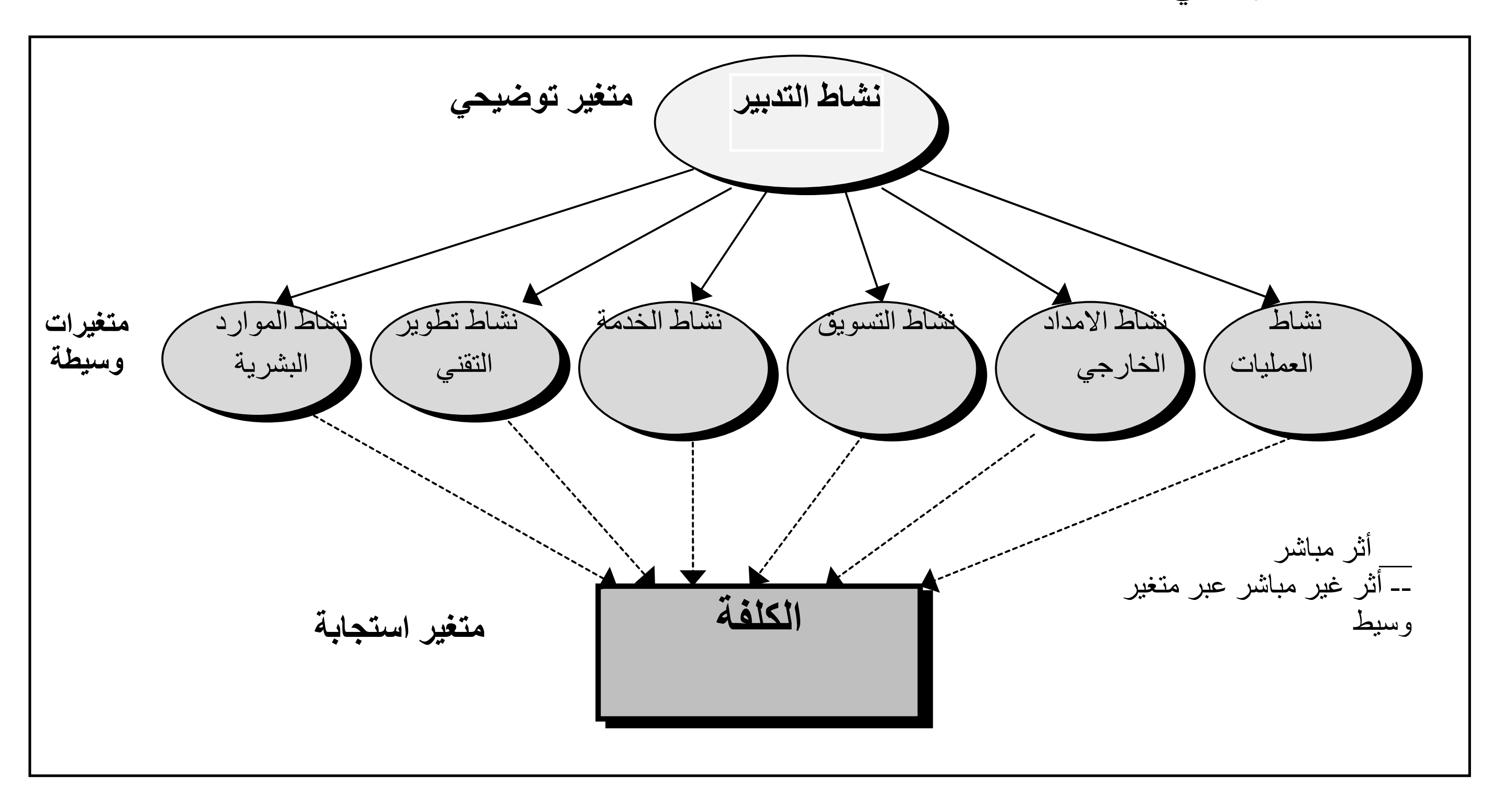
"تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيرا" غير مباشر في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر توافقاتها الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلا" عن تاثيراتها المباشرة ".

يقدم شكل (٤-٤) انموذج اثر التوافق الداخلي للانشطة الرئيسة والرافدة في اسناد بعد تنافسي معين عبر ابعاد التنافس الاخرى. فيما تفرعت عن الفرضية الرئيسة الرابعة، فرضيتان فرعيتان، شكل (٤-٥) استنادا" الى نتائج اختبار وتحليل كل من الفرضية الرئيسة الاولى والثانية.

وبذا تكون فرضيات الدراسة على النحو الآتي: اربع رئيسة، اشتقت منها ست عشرة فرضية فرعية موضحة في شكل (٤-٥).



الشكل (٤-٢): انموذج اثر التوافق الداخلي لنشاط العمليات مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد بعد الكلفة*.



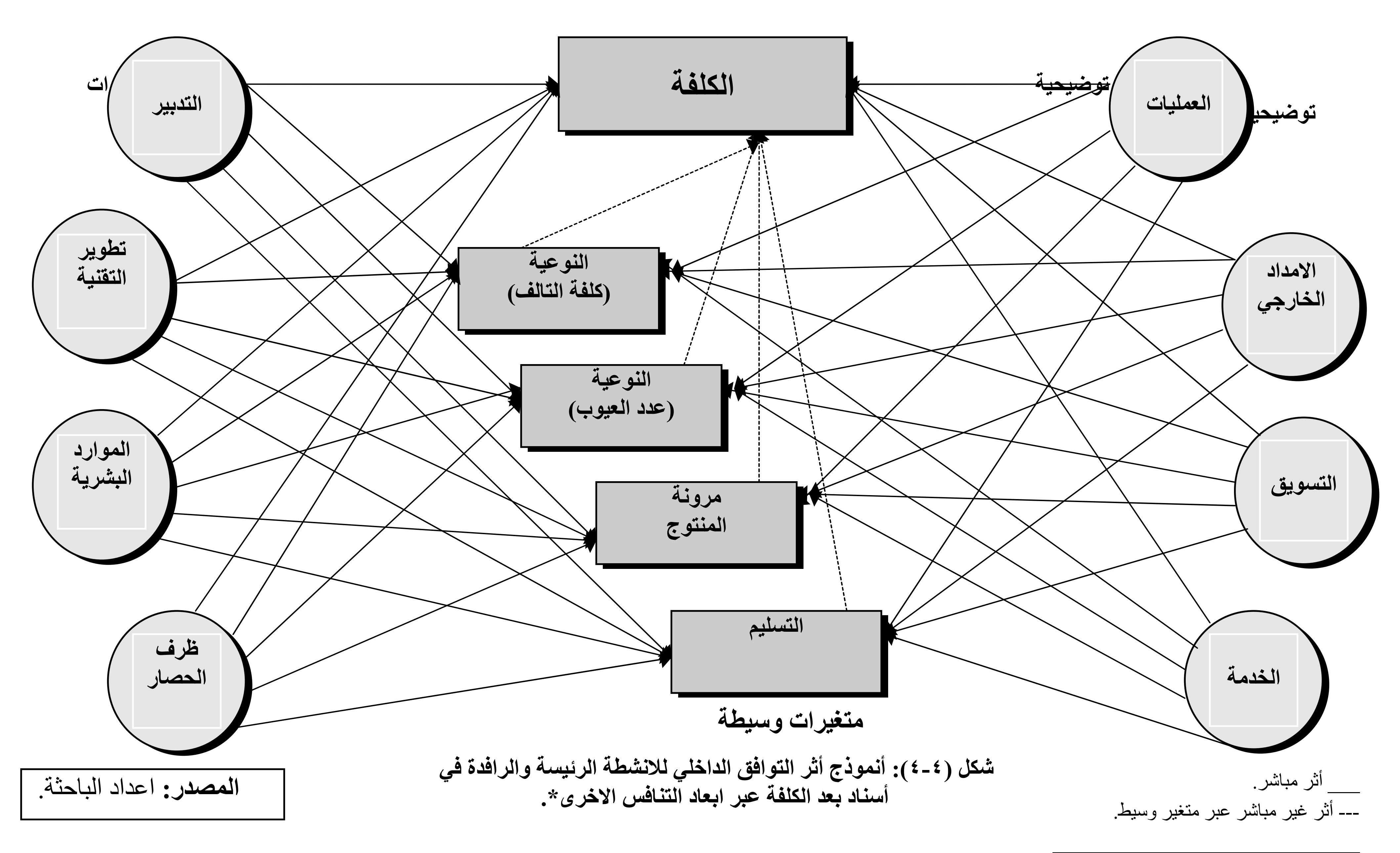
شكل (٤-٣): انموذج اثر التوافق الداخلي لنشاط التدبير مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد بعد الكلفة** .

المصدر : اعداد الباحثة.

---

* يختبر اثر التوافق الداخلي لكل نشاط من الانشطة الرئيسة الاربعة من خلال اربعة نماذج وفقا" لابعاد التنافس المبحوثة.

** يختبر اثر التوافق الداخلي لكل نشاط من الانشطة الرافدة الثلاثة من خلال اربعة نماذج وفقا"لابعاد التنافس المبحوثة.



شكل (٤-٤): أنموذج أثر التوافق الداخلي للانشطة الرئيسة والرافدة في أسناد بعد الكلفة عبر ابعاد التنافس الاخرى*.

المصدر: اعداد الباحثة.

____ أثر مباشر.
--- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.

* يحتبر أثر التوافق الداخلى لبعدى الكلفة والنوعية.

الفرضيات الرئيسة	الفرضيات الفرعية
١- تؤثر انشطة المنظمة الرئيسة والرافدة انفراداً"، وجوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.	١-يؤثر نشاط العمليات جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٢-يؤثر نشاط الامداد الخارجي جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٣-يؤثر نشاط التسويق جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٤-يؤثر نشاط الخدمة جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٥-يؤثر نشاط التدبير جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٦-يؤثر نشاط تطوير التقنية جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
	٧-يؤثر نشاط الموارد البشرية جوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم.
٢- تؤثر الانشطة الرئيسة تأثيراً" غير مباشر عبر توافقاتها الداخلية في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيراتها المباشرة.	٨-يؤثر نشاط العمليات تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
	٩-يؤثر نشاط الامداد الخارجي تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
	١٠-يؤثر نشاط التسويق تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم ، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
	١١-يؤثر نشاط الخدمة تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
٣- تؤثر الانشطة الرافدة تأثيراً" غير مباشر عبر توافقاتها الداخلية مع الانشطة الرئيسة ومع بعضها بعضاً في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيراتها المباشرة.	١٢-يؤثر نشاط التدبير تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسةوالرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
	١٣-يؤثر نشاط تطوير التقنية تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
	١٤-يؤثر نشاط الموارد البشرية تاثيراً" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلاً" عن تأثيره المباشر.
٤- تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيراً" غير مباشر في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر توافقاتها الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلاً" عن تأثيراتها المباشرة.	١٥-تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيراً" غير مباشر في اسناد بعد الكلفة عبر توافقاتها الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلاً" عن تأثيراتها المباشرة.
	١٦-تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيراً" غير مباشر في اسناد بعد النوعية عبر توافقاتها الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلاً" عن تأثيراتها المباشرة.

شكل (٤-٥): فرضيـات الدراســة

٥- وصف متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها:-

يمكن الاسترشاد بانمـوذج الدراسة، شكل (٤-١) لوصف المتغيرات التـوضيحيـة -*Explanatories*- (المستقلة) ومتغيرات الاستجابة -*Response*- (المعتمدة). *اذ تعبر انشطة المنظمة: العمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة والتدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية عن المتغيرات التوضيحية التي تفسر الاختلاف الكلي في متغيرات الاستجابة ممثلة بابعاد التنافس المقصودة: الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، بوصفها متغيرات معتمدة على تأثير الاولى المسببة لها*. وقد أستخدمت مؤشرات موضوعية قابلة للقياس الكمي، جدول (٤-٢) معبرة بعضها عن نسبة أو معدل يتمثل بقيمة مطلقة تنتج من قسمة البسط على المقام، مما حيّد آثار التضخم المنعكسة على قيمة البسط و/او المقام ان احتسبت منفردة. فيما حوّلت القيمة المجردة الجارية لبعض المؤشرات الى قيمة ثابتة باعتماد عام (١٩٨٨) اساسا"[*].

يوضح جدول (٤-٢) مؤشرات قياس متغيرات الدراسة المستقاة من مصادر عربية واجنبية متخصصة. ونظرا" لتعدد مؤشرات قياس أداء كل نشاط، فقد تحددت الدراسة بالمؤشرات المعتمدة في الجدول استنادا" الى ملاءمتها لبيانات العينة المبحوثة، بعد ان استغني عن اخرى كثيرة لتعذر قياسها.

---

[*] بعد الاستعانة بكل مما يأتي:

- الجهاز المركزي للاحصاء-المجاميع الاحصائية السنوية للمدة (١٩٨٤-١٩٩٢).
- الجهاز المركزي للاحصاء-مديرية احصاء التجارة، تقريرا الارقام القياسية لاسعار المستهلك لعامي (١٩٩٣، ١٩٩٦).

جدول (٤-٢)
مؤشرات قياس متغيرات الدراسة.

المتغير	المؤشر	طبيعه القياس	المصدر
المتغيرات التوضيحية: ١-نشاط العمليات	-نسبة الانتفاع (كميا")= المخرجات الفعلية / الطاقة الفاعلة(المتاحة) × ١٠٠ =% -نسبة التنفيذ (كميا")= المخرجات الفعلية / الطاقة المخططة × ١٠٠ =%	تعكس مدى الانتفاع من الطاقة المتاحة. تشير الى مستوى تنفيذ الخطة، أي درجة تحقق الاهداف.	المعمــــوري (58: 1991) Stonebraker & Leong(1994:147),Krajewski & Ritzman (1996: 278) المعمــــوري (58: 1991)
٢- نشاط الامداد الخارجي	-معدل دوران المخزون = قيمة المبيعات / كلفة المخزون = مرة	مدى ملاءمة مستوى الاستثمار في المخزون وسرعة تدويره الى مبيعات والمعبرة عن كفاءة ادارته.	الشمــاع (100: 1992)، Hilton (1994: 906), Samuel et al., (1995: 54), Hampton (1996:103), Weston et al., (1996: 96).
٣- نشاط التسويق	-نسبة تحقق المبيعات (كميا")= المبيعات الفعلية / المبيعات المخططة × ١٠٠ =% -نسبة كلفة التسويق= كلفة التسويق / قيمة المبيعات × ١٠٠ =%	تعبر عن درجة تحقق المبيعات المخططة. تعكس كلف قوى البيع والاعلان وترويج المبيعات وبحوث التسويق والضيافة، واخرى نسبة الى قيمة المبيعات الفعلية.	بتصرف من: Kotler(1997: 766) Kotler(1997: 768)
٤- نشاط الخدمة	-ايراد الخدمة	يعكس الايراد المتأتي من خدمات ما بعد البيع (التصليح تحديدا").	بتصرف من: Mathe(1987: 15)
٥- نشاط التدبير	-كلفة المشتريات	تعبر عن كلفة المواد الاولية والاجزاء.	بتصرف من: ابراهيم وابو جمعة (275: 1987) Westing et al. (1976:445), Dobler et al. (1990: 616), Ahuja(1992: 11).

تابع جدول (٤-٢)
مؤشرات قياس متغيرات الدراسة.

المتغير	المؤشر	طبيعة القياس	المصدر
٦- نشاط تطوير التقنيه	-كلفة البحث والتطوير.	تمثل الكلفة المنفقة على نشاط تطوير التقنية.	بتصرف من: Franko(1989: 460) Lawless & Finch(1989: 356), Chang (1995:394).
٧- نشاط الموراد البشرية	-نسبة الدوران الممكن تجنبه= عدد حالات ترك العمل الكلية - عدد الحالات التي لا يمكن تجنبها ÷ متوسط عدد الافراد = % -كلفة التدريب	يعكس نسبة حالات ترك العمل الاختياري بعد استبعاد الحالات التي لا يمكن تجنبها كترك العمل بسبب التقاعد وواجبات الامومة والدراسة والمرض والوفاة والاستشهاد وغيرها، للحصول على مقياس اكثر معنوية لفاعلية النشاط. تمثل الكلف المنفقة على تدريب الافراد.	Sherman & Bohlander (1992: 679), Ivancevich (1995: 666). بتصرف من: نور الله (1992 :34)، Sherman & Bohlander (1992: 675)
متغيرات الاستجابة: ١- بعد الكلفة	- كلفة الوحدة المنتجة	تقيس الكلفة الاجمالية لكل منتوج على حدة. وقد عبر عن هذا البعد بالكلفة الكلية لمجموع الوحدات المنتجة انسجاما" مع مؤشرات قياس المتغيرات الاخرى، علما" ان الشركة تبوب عناصر الكلف على اساس طبيعتها كالمستلزمات السلعية والرواتب والاجور، وفي ضوء وظائف الشركة لا سيما الكلفة الادارية، وعلى اساس علاقتها بوحدة المنتوج النهائي ايضا" كالكلفة الصناعية غير المباشرة.	Leong et al. (1990: 115), Stonebraker & Leong (1994: 22).
٢-بعد النوعيه	- كلفة التالف - عدد العيوب	تمثل كلفة المواد والاجزاء التالفة التي لا يمكن الاستفادة منها والناجمة من عملية التصنيع. تمثل العيوب الناجمة من الفشل الداخلي في مطابقة المواصفات نتيجة عملية التصنيع.	بتصرف من : Juran et al.(1974:5-5), Harvard Business scholl (1987:128), Leong et al.(1990:115), Dilworth (1992: 611), Ray (1992:348), Stonebraker & Leong (1994:23), Russell & Taylor (1995:111), Adam & Ebert (1996: 606).
٣- بعد المرونه	- مرونة المنتوج = عدد اصناف خط المنتوج	يعبر عن هذا البعد بمرونة المنتوج الاكثر تناسبا" مع طبيعة الصناعة قيد الدراسة، أذ تشير الى القابلية على الاستجابة لاحداث تغير في مزيج المنتوج تلبية" للتنوع في رغبات الزبون.	بتصرف من: Stonebraker & Leong (1994: 85), Upton (1995:78).
٤- بعد التسليم	- حجم مخزون المنتوجات النهائية	يشير الى مدى توافر المنتوج عند الطلب عليه.	Leong et al. (1990:115), Adam & Ebert (1996:43)

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى المصادر المشار اليها في الجدول.

المبحث الثالث

عينة الدراسة، وطرائق جمع البيانات، وادوات معالجتها

١- عينة الدراسة:-

بهدف التعرف على نشاط شركة الصناعات الالكترونية* واهميته، يعرض باختصار نبذة عن نشأتها وتطورها واهدافها وامكاناتها المستقبلية، ويسبق كل ذلك مسوغات اختيارها:

أ- مسوغات الاختيار:

بعد الزيارة الميدانية الاستطلاعية لعدة منظمات في القطاع الصناعي ومقابلة مسؤوليها، وقع الاختيار على شركة الصناعات الالكترونية لتكون ميدانا" لاختبار صحة الفرضيات الموضوعة، بعد ان دفعت العوامل الآتية لاختيارها:

اولا"- استمرارية نشاطها خلال مدة الحصار الجائر، في ظل تذبذب وتوقف الانتاج الرئيس لبعض المنظمات الصناعية كالشركة الوطنية للصناعات الغذائية وشركة بغداد للمشروبات الغازية.

ثانيا"- تنوع نشاط الشركة مقارنة بالتنوع المحدود لنشاط غيرها من المنظمات كالشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للزيوت النباتية.

ثالثا"- تمتاز بأهميتها الحيوية للاقتصاد الوطني، كونها الشركة الرائدة التي تتعامل بانتاج منتوجات الكترونية اساسية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية، الى جانب بضعة معامل تابعة الى هيئة التصنيع العسكري تتعامل بهذا النوع من الصناعة.

رابعا"- تكتسب منتوجاتها اهميتها ليست الحالية فحسب، وانما المستقبلية ايضا" بعد أن ادت ظروف الحصار الظالم الى:-

- اعتماد الزبون العراقي على صيانة ما يمتلك من منتوجات الكترونية على الرغم من تقادم طرازها.
- شراء منتوجات سبق استعمالها عند الحاجة.
- الاقتصار على ما يسد الحاجة من المنتوجات الالكترونية في الوقت الذي اصبح فيه التلفاز (على سبيل المثال) مستلزما" اساسيا" في اكثر من ركن في المنزل، الذي لايكاد يخلو من الحاسوب والهاتف الخليوي ايضا".

---

* استبدل تعبير المنظمة بالشركة في الجانب التحليلي من الدراسة.

لذا فان انجلاء الظرف الحالي (باذنه تعالى) سيخلق طلبا" عاليا" على هذه الصناعة، قد تجد فيه الشركات الخارجية فرصتها لاقتطاع جزء من السوق العراقية، لاسيما ان لم تتمكن الشركة قيد الدراسة من مواكبة ذلك الطلب كما" ونوعا" وبقدرة تنافسية كذلك.

خامسا"- ثقة الزبون العراقي بمنتوجات الشركة التي حازت عليها عبر اكثر من ربع قرن ممتد بين (١٩٧٣-١٩٩٩) مثلت اعوام عمرها الزمني، الذي اثبتت فيه القابلية على تقديم منتوجات عالية النوعية وبسعر مقبول غطت جزءا" كبيرا" من السوق المحلية، بعد ان اعتاد الزبون العراقي على استعمال منتوجات مستوردة مشابهة.

سادسا"- ارتفاع نسبة التصنيع المحلي اذ بلغت اكثر من (٧٠%) في منتوجات التلفاز والمذياع والمذياع مسجل والهاتف وشريط التسجيل، وبنسبة (٦٠%) في منتوج الحاسوب (كما سيتضح لاحقا" عند تحليل نشاط التدبير). مما يفند الاعتقاد السائد بكونها شركة تجميعية لاجزاء خارجية المنشأ، ذلك الاعتقاد الناتج من كثرة اجزاء المنتوج وتعقد تصنيعه، فضلا" عن ذلك يصنف هذا النوع من الصناعة على انه تجميعي لانتمائه الى النوع الثاني من أنظمة الانتاج (خط التجميع)، ومن ثم فان الصناعة تجميعية وليست الشركة. هذا مقارنة" مع منتوج اخر ذي تقنية بسيطة كالمشروب الغازي -Pepsi-Cola-، يعتقده الزبون محليا" (١٠٠%) على الرغم من انه لا يحمل من محليته غير الماء فقط*.

سابعا"- يسمح نشاط الشركة بأختبار افضل لمتغيرات نماذج الدراسة، اذ تقدم نشاط خدمات ما بعد البيع الذي لا يتوافر في شركات اخرى لعدم انسجامه مع طبيعة عملها.

ب- النشأة والتطور:

يمكن تمييز أهم مراحل النشأة والتطور على النحو الآتي:

اولا"- تأسست الشركة في حزيران عام (١٩٧٣) برأسمال قدره مليون دينار، دأبت على زيادته باستمرار الى ان بلغ (108) مليون عام (١٩٩٧). وشغلت في حينها ابنية قديمة مستأجرة لغرض بدء نشاطها الذي اقتصر على منتوج التلفاز الاعتيادي (ابيض واسود).

ثانيا"- اضيف انتاج المذياع بنوعية واحدة عام (١٩٧٥) الذي شهد وضع الحجر الاساس لستة معامل من معامل الشركة السبعة الحالية.

---

* مقابلة مع مدير ادارة شركة بغداد للمشروبات الغازية في أثناء الزيارة الاستطلاعية في نيسان (١٩٩٨).

ثالثا"- افتتحت معامل الشركة الستة عام (١٩٧٦) الذي يمثل البداية الحقيقية لانتاج منتوجات التلفاز الملون والمذياع مسجل والهاتف وآلات الحاسبة وشريط التسجيل، ثم اضيف المعمل السابع عام (١٩٩٣).

رابعا"- استمرار الشركة في التوسع افقيا" وعموديا" باضافة منتوجات جديدة مترابطة عام (١٩٨٥) مع اكتمال التحول التدريجي من التلفاز العادي الى الملون، الى جانب منتوجات اخرى كمحولات الكهرباء للضغط الواطىء واجهزة انذار لحماية السيارات واخرى لحماية الاجهزة المنزلية من تذبذب التيار الكهربائي استغلالا" للطاقات الفائضة خلال التسعينيات وتلبية" لحاجة جهات مختلفة وبجهود ذاتية صرفة. فضلا" عن التكامل العمودي صوب الخلف عبر تصنيع بعض ما تحتاجه الشركة من مستلزمات الانتاج.

وقد استمرت الشركة على الرغم من ظروف الحصار الجائر في انتاج مجاميع التلفاز الملون والصوتيات والهاتف. واتساقا" مع المضمون النظري للدراسة من ان انشطة سلسلة القيمة تفحص لمنتوج منفرد، فقد أختير منتوج التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة من مجموعة التلفاز الملون المكونة من حجوم (٢٦، ٢٠، ١٦، ١٤) عقدة، نظرا" لاستمرارية انتاجه واستقرار حجمه النسبي خلال المدة المبحوثة ولاهميته ضمن مجموعته. اذ ترتفع نسبة انتاجه الى الانتاج الكلي للمجوعة مقارنة بالانواع الاخرى، جدول (٤-٣). فيما استبعد منتوج المذياع بموجتين المرشح عن مجموعة الصوتيات، بعد ان جمعت البيانات كافة اللازمة لتحليله وذلك لكثرة تفاصيل المعالجات الاحصائية ومنعا" لتشتت الجهد العملي. الى جانب استبعاد مجموعة الهواتف لخضوعها بدرجة كبيرة لتحكم وزارة النقل والمواصلات في حجم الانتاج وفي استثمار وتوسيع طاقته.

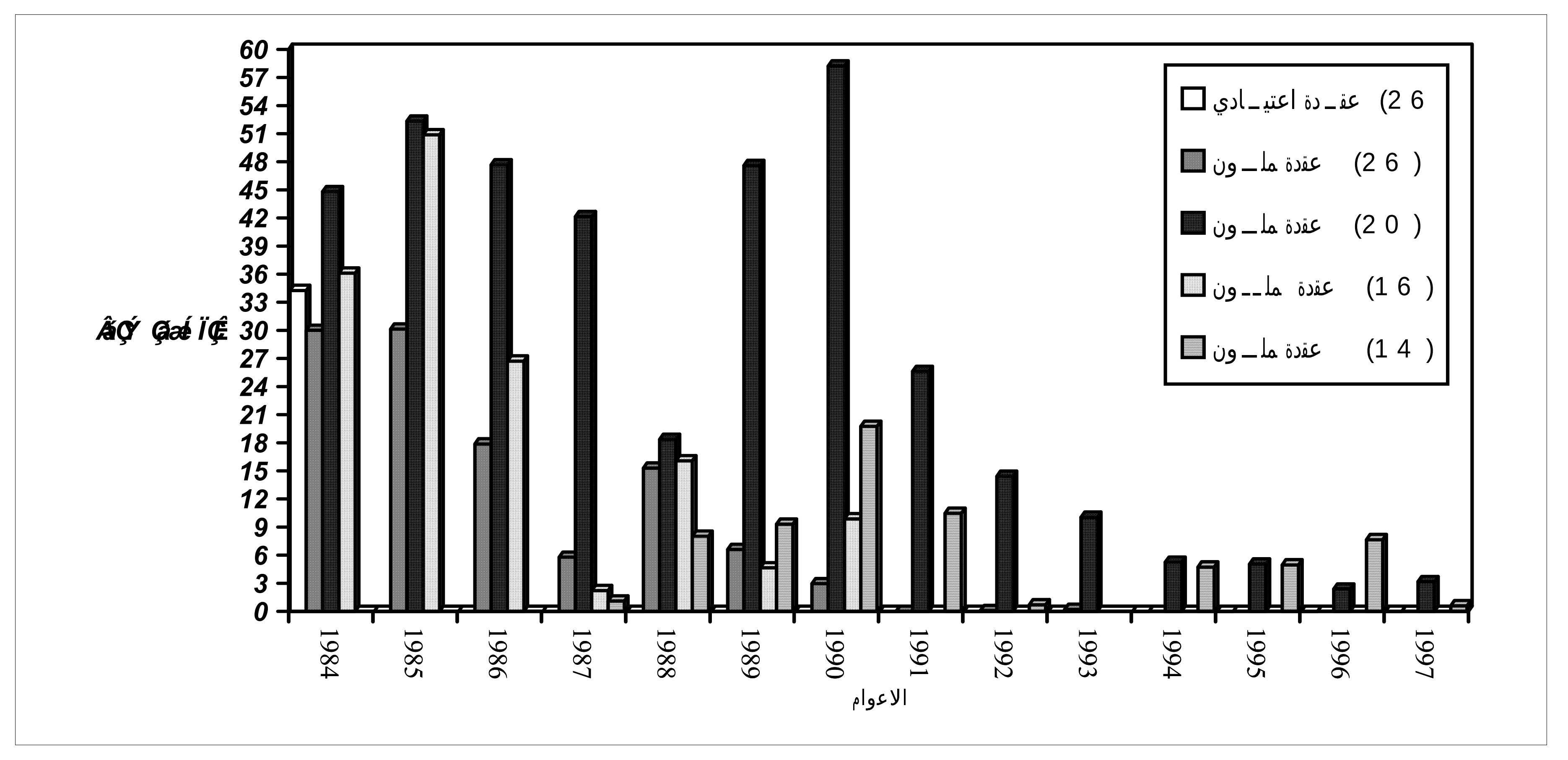
جدول (٤-٣)

حجم الانتاج ونسبته من الانتاج الكلي لاصناف مجموعة التلفاز في شركة الصناعات الالكترونية للمدة (١٩٨٤-١٩٩٧)-بالوحدة.

العام	حجم الانتاج الكلي	تلفاز اعتيادي		ملون (٢٦) عقدة		ملون (٢٠) عقدة		ملون (١٦) عقدة		ملون (١٤) عقدة		مجموع النسبة
		حجم الانتاج	النسبة من الانتاج الكلي	حجم الانتاج	النسبة من الانتاج الكلي	حجم الانتاج	النسبة من الانتاج الكلي	حجم الانتاج	النسبة من الانتاج الكلي	حجم الانتاج	النسبة من الانتاج الكلي	
١٩٨٤	145196	٣٤٢٦١	٢٣,٦%	30011	٢٠,٧%	٤٤٨١٧	٣٠,٨%	٣٦١٠٧	٢٤,٩%	-	-	١٠٠%
١٩٨٥	١٣٣٣٤٧	-	-	٣٠١٣٧	٢٣%	٥٢٣٣٥	٣٩%	٥٠٨٧٥	٣٨%	-	-	١٠٠%
١٩٨٦	٩٢٢٧١	-	-	١٧٨٧١	١٩%	٤٧٦٨٠	٥٢%	٢٦٧٢٠	٢٩%	-	-	١٠٠%
١٩٨٧	٥١٢٦٧	-	-	٥٧٨٧	١١,٣%	٤٢١٥٣	٨٢,٢%	٢٢١٨	٤,٣%	١١٠٩	٢,٢%	١٠٠%
١٩٨٨	٥٧٧٧٧	-	-	١٥٢٩٨	٢٦%	١٨٣٦٨	٣٢%	١٦٠٧٤	٢٨%	٨٠٣٧	١٤%	١٠٠%
١٩٨٩	٦٨١٨١	-	-	٦٦٠٠	٩,٧%	٤٧٦٠١	٦٩,٨%	٤٦٦٠	٦,٨%	٩٣٢٠	١٣,٧%	١٠٠%
١٩٩٠	٩٠٨٣٥	-	-	٢٩٧٠	٣%	٥٨٢٢٤	٦٤%	٩٨٨٠	١١%	١٩٧٦١	٢٢%	١٠٠%
١٩٩١	٣٦١١٥	-	-	١٥	٠,٠٤%	٢٥٦٢٦	٧٠,٩٦%	-	-	١٠٤٧٤	٢٩%	١٠٠%
١٩٩٢	١٥٢٢٩	-	-	٩٥	٠,٦%	١٤٤٢٤	٩٤,٧%	-	-	٧١٠	٤,٧%	١٠٠%
١٩٩٣	١٠٢٧٦	-	-	٢٢٠	٢%	١٠٠٥٦	٩٨%	-	-	-	-	١٠٠%
١٩٩٤	١٠٠٠٠	-	-	-	-	٥٢٦٠	٥٢,٦%	-	-	٤٧٤٠	٤٧,٤%	١٠٠%
١٩٩٥	١٠٠١٦	-	-	-	-	٥٠٥٢	٥٠,٤%	-	-	٤٩٦٤	٤٩,٦%	١٠٠%
١٩٩٦	١٠٠٤٩	-	-	-	-	٢٣٨٩	٢٤%	-	-	٧٦٦٠	٧٦%	١٠٠%
١٩٩٧	٣٧٨٨	-	-	-	-	٣١٨٣	٨٤%	-	-	٦٠٥	١٦%	١٠٠%

المصدر: أعداد الباحثة استنادا" الى بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة للمدة اعلاه.

كما يعرض شكل (٤-٦) كميات الانتاج المتحققة لمختلف اصناف مجموعة التلفاز الملون للمدة المبحوثة. أذ يتبين منه اقتصار انتاج صنف (٢٦) عقدة على التلفاز الملون بدءا" من عام (١٩٨٥) بعد انتهاء عملية التحول التقني من التلفاز الاعتيادي الى الملون، مع التوجه صوب التوسع في صنفي (٢٠، ١٦) عقدة، فضلا" عن اضافة صنف (١٤) عقدة عام (١٩٨٧). الا ان الظروف الاستيرادية التي احاطت بعملية تهيئة



شكل (٤-٦): كميات الانتاج المتحقق لاصناف مجموعة التلفاز الملون للمدة (١٩٨٤-١٩٩٧) بآلاف الوحدات.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات جدول (٤-٣).

مستلزمات الشركة من المواد الاولية والاجزاء اضطرتها الى تركيز الجهود على ادامة انتاج صنفي (٢٠، ١٤) عقدة فقط، لاسيما بعد ان افرزت دراسات نشاط التسويق تفضيل صنف (٢٠) عقدة للاستخدام المنزلي و (١٤) عقدة لمكاتب العمل على اختلاف نشاطها.

جـ- الاهداف:

أنشأت الشركة بموجب عقد التأسيس بغية تحقيق الاهداف الآتية:

اولا"- تشجيع رأس المال الوطني بتوجيه وقيادة القطاع الحكومي الذي يسهم بنسبة (٥١,٦%)، من اجل النهوض وتطوير حقل التنمية الصناعية في مختلف مجالات الصناعة الالكترونية.

ثانيا"- توفير صناعة الكترونية على وفق اسس تقنية متطورة تعتمد مواصفات دقيقة وواضحة تتيح الارتقاء المستمر بالنوعية.

ثالثا"- تجزئة التقنية مرحليا" والاعتماد على اكثر من مصدر في تجهيزها.

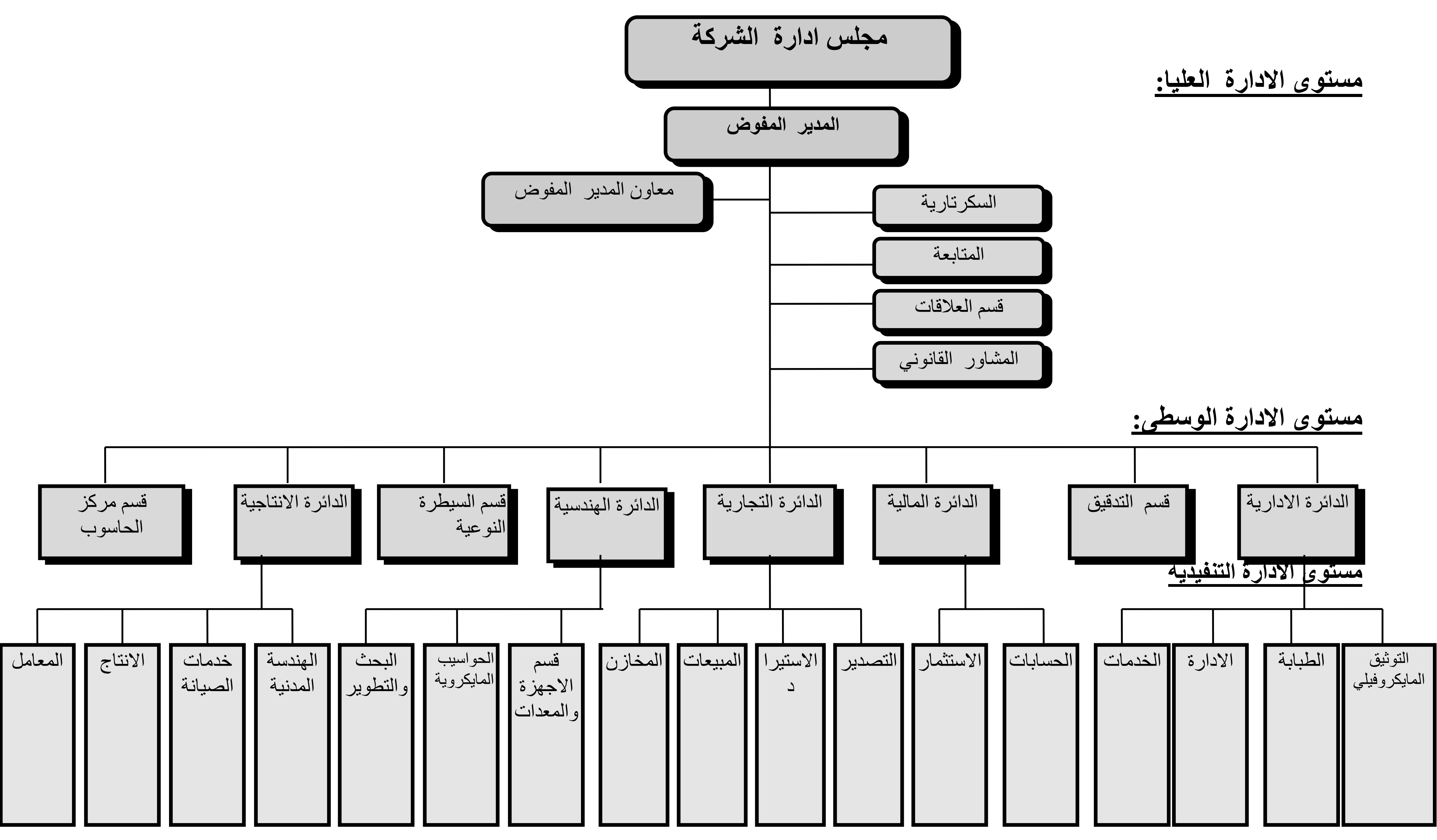
رابعا"- الاعتماد على مختبرات البحث والتطوير بشكل اعمق والتوجه صوب انتاج المنتوجات ذات القيمة الاقتصادية كاجهزة الاتصالات والحاسوب التي تستخدم الالكترونيك الرقمي وتتطلب برمجة تعدّ مركز ثقل واضح في كلفتها، يمكن تفاديه باعدادها محليا".

خامسا"- خلق تكامل صناعي مع القدرات المتوافرة محليا" من اجل تصنيع الاجزاء ذاتيا"، مع الاخذ بالحسبان عاملان اساسيان هما اقتصاديات انتاجها ومدى مواءمتها لامكانية تنفيذ تصاميم جديدة أو تحويرها مستقبلا". وذلك بالتعاون والتنسيق مع المنظمات العلمية والصناعية لاستثمار ما يمكن ان تعززه التجارب والبحوث العلمية في مجال تهيئة المواد والاجزاء والمكونات المختلفة وفي بناء وتطوير الملاك المتقدم، وبقدر تعلق الامر باختصاص الشركة.

ء- الهيكل التنظيمي:

يصور شكل (٤-٧) العلاقات الرسمية بين مستويات الشركة المختلفة ممثلا" بخارطتها التنظيمية ذات النمط الوظيفي في التصميم، ويظهر فيه المستويات الهرمية الثلاثة الآتية:

اولا"- مستوى الادارة العليا: يتكون من مجلس ادارة الشركة والمؤلف من تسعة اعضاء، ثلاثة يمثلون القطاع الاشتراكي تعيينا"، واربعة من مساهمي القطاع الخاص، واثنان يمثلون منتسبي الشركة انتخابا".



شكل (٤-٧): الهيكل التنظيمي لشركة الصناعات الالكترونية

المصدر: ملفات الحاسوب الالكترونى فى الشركة.

تمارس الادارة العليا وظائف المدير من تخطيط واتخاذ قرار، وقيادة وتحفيز، وتنظيم، ورقابة للشركة ككل، فضلا" عن محاولة التأثير في اسلوب تكيّف الشركة مع بيئتها المحيطة الذي يخضع بشكل رئيس لسيطرة الوزارة.

ثانيا"- مستوى الادارة الوسطى: ينصب الجانب التحليلي من الدراسة بالدرجة الاساس في هذا المستوى الذي يشمل خمس دوائر هي: الادارية والمالية والتجارية والانتاجية والهندسية. تضطلع بمسؤولية اداء وظائف الشركة الرئيسة والرافدة في الموارد البشرية والمالية والتسويق والعمليات، فضلا" عن وظيفة البحث والتطوير التابعة للدائرة الهندسية. كما تضم الادارة الوسطى اقساما" ترتبط مباشرة بالادارة العليا لاهميتها لنشاط الشركة، وهي اقسام التدقيق والسيطرة النوعية ومركز الحاسوب.

يمارس مديرو هذا المستوى وظائف المدير كلا" ضمن دائرته وانطلاقا" من توجهات الادارة العليا بهذا الخصوص.

ثالثا"- مستوى الادارة التنفيذية: تشمل الاقسام المتخصصة ضمن كل دائرة في المستوى السابق كاقسام التصدير والاستيراد والمبيعات والمخازن ضمن الدائرة التجارية. وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط التشغيلية التفصيلية في اطار اهداف خطة الدائرة التي تنتمي اليها.

هـ- الامكانات الحالية:

تتوافر في الشركة حاليا" امكانات انتاجية واستشارية وهندسية وخدمية كبيرة، الا انها غير مستغلة في غالبيتها، من جراء ظروف الحصار الجائر، وتتمثل بالآتي:-

اولا"- القدرة على انتاج المنتوجات الرئيسة الآتية:

- تلفاز ملون باحجام (٢٦، ٢٠، ١٦، ١٤) عقدة، يمكنه العمل مع اكثر من (٢٠) نظاما" وبأمكانية تتجاوز (٨٠) قناة.

- مذياع بموجة واحدة، وبموجتين، ومذياع مسجل اعتيادي ومجسم.

- هاتف اعتيادي بنظام تزويل، وهاتف بنظام تزويل مع امكانية التزويل الحر (من دون رفع السماعة).

- حواسيب متنوعة بما فيها -Pentium- مطابقة لـ -IBM- مع ملحقاتها.

- شريط تسجيل.

ثانيا"- القدرة على انتاج المنتوجات الاضافية الآتية:

- اجهزة سيطرة على انارة الشوارع باستعمال الخلايا الضوئية ذات طور واحد وثلاثة اطوار.

- محولات الكهرباء للضغط الواطيء.

- اجهزة انذار لحماية السيارات، واخرى لحماية الاجهزة المنزلية من تذبذب التيار الكهربائي.

- جهاز مرقاب -Monitor- متنوع لاغراض السيطرة يمكن استعماله مع الحاسوب أو الآلات، بمواصفات خاصة.

- برامجيات للحاسوب مختلفة جاهزة و/او بحسب الطلب.

- منظومات صوتية وسمعية لغرف وقاعات الاجتماعات.

- اجهزة توليد قدرة -Power Supply- وبسعات مختلفة بحسب الطلب.

ثالثا"- القدرة على انتاج منتوجات وسيطة متعددة كالمحولات والملفات واجزاء معدنية ولدائنية متنوعة.

رابعا"- امكانية تقديم الخدمات الاستشارية والهندسية الآتية:

- القيام بدراسات جدوى فنية.

- تصميم دوائر واجهزة الكترونية وكهربائية بحسب الطلب.

- تصميم وتنفيذ خطوط انتاج للاجهزة الالكترونية المختلفة.

خامسا"- تقديم خدمات ما بعد البيع لا سيما التصليح ومنها:

- تصليح منتوجات الشركة كافة.

- تصليح الاجهزة الالكترونية المختلفة لدى الاخرين بعقود صيانة خاصة.

- تصليح الاجزاء الكهربائية.

- اعادة الحياة لشاشة التلفاز بدءا"من عام (١٩٩٨)، بعد استحداث خط جديد في مركز صيانة الشركة لتقديم هذا النوع من الخدمة.

٢- طرائق جمع البيانات وادوات معالجتها احصائيا":-

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات المرتبطة بالجانب النظري على ما تيسّر من مصادر عربية واجنبية ذات صلة بالموضوع قيد الدراسة من كتب وبحوث ودراسات ورسائل واطاريح جامعية، ارسل بعضها بريديا" من جهات عدة في مقدمتها:

أ- الجامعة الاردنية/عمان-الاردن.

ب- جامعة اليرموك/أربد-الاردن.

جـ- منظمة الخليج للاستشارات الصناعية/الدوحة-قطر.

ء- مدرسة هارفرد للاعمال-Harvard Business School-/ بوستن-الولايات المتحدة الامريكية.

هـ- مدرسة لندن للاعمال-London Business School-/لندن-المملكة المتحدة.

و- جمعية التسويق الامريكية-American Marketing Association-/شيكاغو-الولايات المتحدة الامريكية.

ز- شركة -Simens- الالمانية للالكترونيات.

ح- شركة -Ericsson- السويدية للالكترونيات.

ومن اجل استكمال مستلزمات الدراسة في جانبها التحليلي فقد استخدمت بيانات الوثائق الرسمية الاتية:

أ- بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة.

ب- التقارير السنوية لمجلس ادارة الشركة للمدة المبحوثة من (١٩٨٣) ولغاية عام (١٩٩٧)، فضلا" عن تقرير عام (١٩٩٨) للاستفادة منه في تحديث بعض البيانات الذي تم الحصول عليه في اخر زيارة للشركة بتأريخ (١٩٩٩/٩/٢٣)، ويمثل آخر تقرير سنوي صدر عنها.

جـ- دليلي الشركة لعامي (١٩٨٠، ١٩٨٥) وملحق عام (١٩٩٧).

ء- سجلات الشركة الاخرى كالمالية والمخزون والسيطرة النوعية والتدريب والبحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع.

كما اجريت العديد من المقابلات شبه المخططة-Unstructured- بأسئلة مفتوحة مع مديري الادارة الوسطى للشركة لاغناء واستيضاح بعض الجوانب التي لا يمكن الالمام بها من خلال طريقة اخرى، وذلك طيلة مدة جمع البيانات الممتدة ما بين نهاية نيسان من عام (١٩٩٨) ونهاية تشرين الاول من العام نفسه، ومنها مقابلات مع مديري كل من الدوائر الانتاجية والتجارية والادارية واقسام الحسابات والعلاقات والسيطرة النوعية وبحسب مقتضيات الدراسة. فضلا" عن أسلوب الملاحظة المباشرة سواء فيما يتعلق بالجانب الاداري أم الفني، لاسيما في مركز الانتاج ومركز صيانة الشركة. أذ تسنى ملاحظة اجراءات تنفيذ صيانة المنتوج بعد ادخال الباحثة منتوجي هاتف وتلفاز ملون لاغراض التصليح. الى جانب العودة من مقر الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي ولاكثر من مرة مع الموظفين، لملاحظة عدد وطول المسارات التي تسلكها خطوط النقل الخاص بالشركة. وبغية تحليل ما جمع من بيانات **وصولا"** الى أهداف الدراسة عبر اختبار نماذجها وفرضياتها، أستعين بادوات المعالجة الاحصائية الآتية: (شربجي، ١٩٨٥؛ الراوي، ١٩٨٧؛

(كاظم والدليمي، ١٩٨٨؛ Namboodiri et al., 1975; Draper & Smith, 1981; Wonnacott, 1981; Levin & Rubin, 1994)

أ- الانحدار البسيط -Simple Regression-: لقياس أثر متغير توضيحي (تفسيري) معين في احد متغيرات الاستجابة.

ب- الانحدار المتعدد -Multiple Regression-: لقياس اثر اكثر من متغير توضيحي في احد متغيرات الاستجابة.

وقد استخدم نوعا تحليل الانحدار السابقين لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، بعد تقويم الاهمية النسبية للمتغيرات التوضيحية عن طريق احتساب:

اولا"- معامل التحديد -*Determination Coefficient*- او التوضيح والذي يرمز له بـ -R^2- كونه يمثل مربع معامل الارتباط -*Correlation Coefficient*- في انموذج الانحدار البسيط.

يعكس معامل التحديد نسبة الاختلاف -*Variation*-- الموضح (المفسر) الى الاختلاف الكلي* في متغير الاستجابة بواسطة متغير توضيحي منفرد (او عدة)** تعزى لتأثيره (او تأثيراتها) اسباب ذلك الاختلاف. وتتراوح قيمة معامل التحديد بين (٠-١). اذ لا يفسر المتغير التوضيحي ايا" من تغيرات متغير الاستجابة عندما تساوي قيمة المعامل صفرا". فيما تنجم جميع التغيرات في متغير الاستجابة من التغير في المتغير التوضيحي عندما تساوي قيمة المعامل واحدا" صحيحا". في حين يمثل الاختلاف غير المفسر، ذلك الاختلاف في متغير الاستجابة الذي لم يتمكن من تفسيره عن طريق العلاقة بين المتغير التوضيحي ومتغير الاستجابة.

ثانيا"- تحليل التباين -*Analysis Of Variance, Anova*- واختبار-*Fisher, F*- بأن تقارن قيمة احصائية -F- الفعلية

(الحسابية) مع قيمتها النظرية (الجدولية) تحت مستوى معنوية ودرجات حرية معلومتين، لتحديد مدى اهمية متغير منفرد أو متغيرات توضيحية مجتمعة في تفسير الاختلاف الكلي الموجود في متغير الاستجابة. اذ كلما كانت قيمة -F- الفعلية

---

* يقصد بالاختلاف الكلي مجموع مربع الانحرافات الكلية لقيم متغير الاستجابة عن وسطها الحسابي (شربجي، ١٩٨٥: ٦٢).

** يدعى عندها -R^2- بمعامل التحديد المتعدد لتقويم جوهرية تأثير بين متغيرات توضيحية عدة في متغير الاستجابة.

اكبر من قيمتها النظرية المقابلة كلما كان لمتغير توضيحي واحد او لمتغيرات توضيحية مجتمعة أثر جوهري في متغير الاستجابة.

جـ- تحليل المسار -Path Analysis: يعد من الاساليب الاحصائية الحديثة نسبيا" التي تستخدم في تقويم الاهمية النسبية للمتغيرات التوضيحية في تفسير الاختلاف الكلي الموجود في متغير الاستجابة بشكل اوضح، عبر تجزئة معاملات التأثير الكلي للمتغيرات التوضيحية في متغير الاستجابة الى نوعين من العلاقات:-

اولا"- العلاقة السببية المباشرة *-Direct Causal Relationship-* : وتوجد بين المتغير التوضيحي ومتغير الاستجابة عندما يؤدي الاختلاف في المتغير التوضيحي اختلافا" مباشرا" في متغير الاستجابة مع بقاء اثر المتغيرات التوضيحية الاخرى ثابتا".

ثانيا"- العلاقة السببية غير المباشرة *-Indirect Causal Relationship-*: وتوجد بين المتغير التوضيحي ومتغير الاستجابة عندما يؤثر المتغير التوضيحي في متغير الاستجابة عبر متغيرات توضيحية وسيطة اخرى.

لذا اعتمد تحليل المسار في اختبار الفرضيات الرئيسة الثانية والثالثة والرابعة المصممة لقياس اثر التوافق الداخلي وما اشتق منها من فرضيات فرعية. فضلا" عن استخدام النسب المئوية كلما تطلب الامر ابراز دور انشطة الشركة في مجال معين.

٣- حدود الدراسة:-

أ- حدود زمانية:

بهدف تهيئة عدد ملائم من المشاهدات الزمنية لاغراض التحليل، امتدت مدة الدراسة المبحوثة بين (١٩٨٤-١٩٩٧) بواقع (١٤) عاما"، شكل ظرف الحصار الجائر نصفها. الا ان "حصول حدث هام (كالحصار) خلال المدة التي يغطيها الانموذج، يستدعي دراسة اثر هذا الحدث مما يقتضي بالضرورة بناء الانموذج بالشكل الذي يتضمن ويعكس اثاره عند استخدام الانموذج لاغراض التحليل او التنبؤ او تقويم السياسات، او لاي هدف آخر" (المعهد القومي للتخطيط، بلا: ٥٤). ولمعالجة اثر احداث الحرب أو الحصار او ما شابه في العلاقة بين متغيرات الانموذج الخطي العام، يقدم حقلا الاقتصاد القياسي والاحصاء العديد من الاساليب المتبعة في ذلك، ومن اهمها: استخدام المتغير الترميزي *-Coded-* أو الوهمي *-Dummy-* لترميز احدى المدتين عن الاخرى ضمن انموذج واحد لكلتيهما يعتمد المشاهدات كافة بغية الحصول على نتائج اكثر دقة،

عوضا" عن استخدام انموذجين لكل مدة لتأثير ذلك في دقة ومعنوية النتائج. (المعهد القومي للتخطيط، بلا: ٧١؛شربجي، ١٩٨٥: ١٩٠) (Wonnacott & Wonnacott, 1979:104-105) واظهارا" لاثر الحصار في اهمية المتغير التوضيحي لتفسير الاختلاف الكلي الموجود في متغير الاستجابة.

ب- حدود اختبار النماذج:

تناسبا" مع محددات الدراسة من حيث الوقت المتاح وتماسك الموضوع واتساقه، ولصعوبة اخضاع جميع العلاقات ما بين المتغيرات للقياس والتحليل ومن ثم السيطرة عليها، فقد سكنت حركة العلاقات التأثيرية لابعاد التنافس في انشطة المنظمة. كما استبعد نشاط الامداد الداخلي لتداخله مع نشاط التسويق ولتعذر الحصول على البيانات الملائمة لتحليله. فضلا" عن نشاط البنية التحتية لكثرة وتنوع تفرعاته كالمالية والقانونية والعلاقات العامة وادارة النوعية ولشموله على نتائج المنظمة كالمالية، والنوعية التي اختبرت بصفتها احد ابعاد التنافس.

جـ- حدود مكانية:

الاقتصار على احدى شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ممثلة بشركة الصناعات الالكترونية، نتيجة اعتماد مؤشرات كمية عدة من الصعوبة تحليلها في اكثر من شركة قياسا" الى اسلوب الاستبيان الممكن استخدامه لعينة ذات حجم كبير. لذا امتدت مشاهدات الدراسة عموديا" وبأفق زمني شمل (١٤) عاما" بدلا" من المشاهدات المقطعية (الافقية) لاكثر من شركة.

الفصل الخامس

تحليل الاثر المنفرد لأنشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس

أشار المضمون النظري للدراسة وانموذجها الاختباري (٤-١) الى وجود تأثيرات جوهرية منفردة لانشطة المنظمة بوصفها متغيرات توضيحية، في ابعاد التنافس التي عكست متغيرات الاستجابة ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم. ويستهدف هذا الفصل قياس ذلك الاثر للانشطة المختبرة في عينة البحث وهي: العمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة والتدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية، مستوعبا" اياها في مبحثين يبدأ كل منهما بفحص واقع النشاط في الشركة خلال المدة المبحوثة، ثم مناقشة نتائج تحليل تأثيره. وقد استند في تحليل البيانات الى ما جمـع من ادلـة الشركة وتقارير مجلس الادارة لمـدة الدراسة الواقعة بين (١٩٨٣-١٩٩٧)، فضلا" عن بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني وسجلات الشركة المختلفة، معززة بالمقابلات التي اجريت مع مختلف مديري الادارة الوسطى والملاحظة المباشرة في أثناء مدة جمع البيانات، الى جانب مخرجات ادوات المعالجة الاحصائية وبآليتي تثبت احداهما تحليل الانحدار البسيط فيما يتصل بأثر كل نشاط، والمعبر عن ادائه بمؤشرات معينة، والثانية تحليل الانحدار المتعدد بعد اضافة اثر ظرف الحصار بوصفه متغيرا" توضيحيا" للانموذج آخذين بالحسبان انعكاس مدلولات تأثيره في النتائج. فيما اختتم الفصل بمبحث ثالث، قدم خلاصة موجزة عكست اهمية دور كل ستراتيجية وظيفية في تنفيذ ما تصبو لبلوغه ستراتيجية التنافس من ابعاد.

المبحث الاول

تحليل الاثر المنفرد لانشطة الشركة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس

يختبر اثر الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس عن طريق التحقق من صحة فرضية التأثير الرئيسة الاولى، ومؤداها " تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة فراداً"، وجوهرياً" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم" بعد ان استندت الى مضامين نظرية سبق تناولها. انبثقت عنها سبع فرضيات فرعية، كرست اربع منها لاختبار اثر كل نشاط من الانشطة الرئيسة وهي: العمليات والامداد الخارجي والتسويق والخدمة، وعلى النحو الآتي:

١- تحليل اثر نشاط العمليات في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

تصنّع المنتوجات الالكترونية في الشركة عن طريق عملية تحويل تصنيعية تجميعية لمواد اولية واجزاء نصف مصنعة، لذا تصنف صناعتها ضمن نظام خط التجميع بوصفه احد انظمة ستراتيجية الصنع لغرض الخزن. ويحقق خط التجميع مزايا الانتاج بكميات معتدلة لمنتوجات معتدلة التنوع ذات خيارات محدودة في الشكل واللون والحجم تسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم وتخفيض كلفة الوحدة، مستخدما" آلات متخصصة ذاتية العمل تنجز المعالجة بشكل متكرر مما يقلص تكرار وقت التهيئة، كما هو الحال في الدول المتقدمة. أو الاستعانة بكثافة بشرية عالية لا سيما في الصناعات التجميعية في الدول النامية ومنها العراق. لذا لم تستفد الشركة من امكانات التقنية ذاتية العمل المرنة في الجمع بين ابعاد تنافس يصعب بلوغها معا" من دون وجود هذا النوع من التقنية، كالكلفة المنخفضة والمرونة العالية. الا ان توافر مؤهلات علمية فنية من حملة شهادة البكالوريوس في الهندسة للاضطلاع بمهمة ادارة معامل الشركة وباسناد من حملة شهادة دبلوم فني متخصص بنشاط الشركة أو شهادة اعدادية صناعة، عزز قدرتها على التنوع باضافة منتوجات مطورة و/او جديدة.

يتضمن محتوى نشاط عمليات الشركة، قرارات ستراتيجية واخرى تكتيكية تتخذ للمحافظة على استدامة وتطوير عملية الانتاج، والآتي اهمها:

اولا"- القرارات الستراتيجية:

(١) الطاقة: بدأت الشركة بطاقة قائدة تسبق الطلب الذي يقدّره نشاط التسويق وباحتياطي كبير، ثم باضافات واسعة تماشيا" مع تنامي مستوى الطلب. ويستعرض جدول (٥-١) حجم الانتاج ونسبة الانتفاع من الطاقة بحسب المنتوج او مجموعته في شركة الصناعات الالكترونية للمدة (١٩٧٣-١٩٩٧)* ويتبين منه:

(أ) الارتفاع النسبي في نسبة الانتفاع للمدة الممتدة بين (١٩٧٦-١٩٨٥) مقارنة بالمدة التي تليها، على الرغم من زيادة الطاقات المتاحة لغالبية المنتوجات جراء أرتفاع حجم انتاجها الفعلي.

(ب) انخفاض غالب في نسبة الانتفاع بدءا" من عام (١٩٨٦) نجم من استمرار زيادة الطاقة المتاحة لعدد من منتوجات الشركة بهدف التوجه صوب انتاج اجيال جديدة من منتوجات التلفاز الملون والمذياع والهاتف. الا انها ترافقت مع انحسار مستوى الانتاج الفعلي، بعد تقليص حصة الشركة الاستيرادية المخصصة لشراء مستلزمات الانتاج، الامر الذي اضطرها الى تعديل مستمر في خطتي الانتاج والتسويق تماشيا" مع تخصيصات المنهاج الاستثماري التي استمرت بالتراجع لا سيما خلال التسعينيات. من اجل هذا سعت الشركة الى استثمار الطاقات العاطلة المرهونة بطبيعة الظروف القائمة بانماط غير تقليدية من اساليب التشغيل اثمرت عن التطبيق الفعلي لنتائج نشاط تطوير التقنية (قسم البحث والتطوير)، وتجسدت بالدخول في انتاج منتوجات ذات طلب آني وعائد سريع بمواد وقدرات محلية بدءا" من عام (١٩٩٣). الى جانب استثمار الطاقة الفائضة في معمل الحقن اللدائني -Plastic- في صنع الاثاث اللدائني لاستخدامه ملحقا" لمنتوجات الشركة لا سيما الحواسيب. فضلا" عن ابرام عقود تصنيع للاخرين لتنفيذ طلبيات خاصة بانتاج اجزاء ومنتوجات الكترونية مع قيام الطرف الثاني بتجهيز بعض مستلزمات الانتاج.

(جـ) ارتفاع منفرد لنسبتي انتفاع مجموعة الاجهزة الصوتية عام (١٩٩٠) ومنتوج الحاسوب عام (١٩٨٧) نتيجة استثمار ما متوافر من مواد محلية وما صنع من اجزاء ومكونات في هذا الصدد.

* استعرضت نسب الانتفاع لهذه المدة اظهارا" للتباين الذي طرأ على مستوياتها نتيجة العوامل المذكورة اعلاه.

جدول (٥-١)
حجم الانتاج ونسبة الانتفاع من الطاقة بحسب المنتوج او المجموعة في شركة الصناعات الالكترونية
للمدة (١٩٧٦-١٩٩٧) بآلاف الوحدات.

العام / نوع المنتوج أو المجموعة	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧
التلفاز الاعتيادي																						
الانتاج الفعلي	٦٥	٨٥	٦٩	٧٩	٨٨	٧٩	٢٨	٣١	٣٤	-([3])	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الطاقة المتاحة	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٧٠	٧٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نسبة الانتفاع %	٩٣	١٢١	٩٩	١١٣	٨٨	٧٩	٢٨	٤٤	٤٩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
التلفاز الملون																						
الانتاج الفعلي	٠,٣٥٧	١١	٣١	٤٦	٦٥	٨٤	٨٦	١٠٤	١١١	١٣٣	٩٢	٥١	٥٨	٦٨	٩١	٣٦	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٤
الطاقة المتاحة	٣٠	٣٠	٣٠	٨٠	٨٥	١٠٠	١٢٠	١٢٠	١٣٠	١٤٠	٢٠٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥	٢٣٥
نسبة الانتفاع %	١	37	103	٥٨	٧٦	٨٤	٧٢	٨٧	٨٥	٩٥	٤٥	٢٢	٢٥	٢٩	٣٩	١٥	٦	٤	٤	٤	٤	٢
الصوتيات																						
الانتاج الفعلي	٤٨	٩٦	١٠٦	١٢٩	١٥٦	١٥٥	١١٦	١٠٢	٥٥	١٤٨	١٢٦	٣٥	٥٦	١٤١	٢٨١	١٣٠([4])	١٤٤	١٠٠	٤٥	١٢	١٠	٨
الطاقة المتاحة	١٠٥	١٠٥	١٠٥	١٣٥	١٥٥	١٧٠	١٩٥	١١٠	١٤٨	٢٥٦	٢٦٧	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥	٢٩٥
نسبة الانتفاع %	٤٦	٩١	١٠١	٩٦	١٠١	٩١	٥٩	٩٣	٣٧	٥٨	٤٧	١٢	١٩	٤٨	٩٥	٤٤	٤٩	٣٤	١٥	٤	٣	٣
اجهزة الهاتف																						
الانتاج الفعلي	٢	٤٥	٣٠	٥٢	٤١	٢٩	٧٤	٨٠	١٩١	٢٦٠	١٢٢	٣٧	١	٧	٢	٠,٦٥٠	١	٢	١	٤	٩	١
الطاقة المتاحة	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٨٠	٨٠	٢٥٠	٣٤٥	٢٥٠	250	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠
نسبة الانتفاع %	٤	٩٠	٦٠	١٠٤	٨٢	٥٨	٩٣	١٠٠	٧٦	٧٥	٤٩	15	٠,٤	٣	٠,٨	٠,٣	٠,٤	٠,٨	٠,٤	٢	٤	٠,٤
الآلآت الحاسبة																						
الانتاج الفعلي	٨	١٠	٩	٨	٨	١٢	٥	٧	٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الطاقة المتاحة	٧	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نسبة الانتفاع %	١١٤	100	٩٠	٨٠	٨٠	١٢٠	٥٠	٧٠	١٠٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

([3]) تشير الى توقف الانتاج.

([4]) اقتصرت مجموعة الصوتيات في عام (١٩٩١) على المذياع موجه واحدة وموجتين بعد توقف اجهزة المذياع مسجل (الاعتيادي والمجسم) تقريبا".

تابــع جدول (٥-١)
حجم الانتاج ونسبة الانتفاع من الطاقة بحسب المنتوج او المجموعة في شركة الصناعات الالكترونية
للمدة (١٩٧٦-١٩٩٧) بآلاف الوحدات.

العام / نوع المنتوج أو المجموعة	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧
الحاسوب الالكتروني																						
الانتاج الفعلي										٢	٠,٠٣٥	٦	٠,٠٠٤	٢	٢	-	-	-	-	-	-	٠,١٣٣
الطاقة المتاحة										٣	٧	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
نسبة الانتفاع %										٦٧	٠,٥	٧٥	٠,٠٥	٢٥	٢٥	-	-	-	-	-	-	٢
شريط التسجيل																						
الانتاج الفعلي	٩١	١٨٠٠	١٧٩٩	٣٥٨٢	٥٦٤٨	٤٥٦٠	٤١٤٢	٢٩٢٦	٤١٨١	٣٧٤٧	١٨٧٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٨٩(٥)
الطاقة المتاحة	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠
نسبة الانتفاع %	٥	٩٠	٩٠	٦٠	٩٤	٧٦	٦٩	٤٩	٧٠	٦٢	٣١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٦
قاطع الدورة الكهربائية																		٥	٦	٠,٣٩٥	-	٠,١
جهاز انذار حماية السيارات																		٧	-	٤	٣	-
جهاز حماية الاجهزة المنزلية																					٣	-
محولات الضغط الواطيء																					٠,٠٨٤	-
كراسي لدائنية																						٤

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة وتقارير مجلس الادارة السنوية للمدة اعلاه.

(٥) قدمت الشركة عام (١٩٩٧) منتوجات شريط التسجيل والحاسوب الالكتروني وقاطع الدورة الكهربائية واجهزة حماية السيارات والاجهزة المنزلية بعقود خاصة لصالح الاخرين.

(٢) مرافق وموقع الانتاج: تضم الشركة سبعة معامل متخصصة ضمن بنايتها الواحدة وهي على نوعين:

(أ) معامل انتاج منتوجات رئيسة وآنية الطلب وتتضمن:

- معمل رقم (١) لانتاج تلفاز ملون بحجمي (٢٦، ١٦) عقدة.
- معمل رقم (٢) لانتاج تلفاز ملون بحجمي (٢٠، ١٤) عقدة الى جانب الحاسوب الالكتروني.
- معمل رقم (٣) لانتاج منتوجات آنية الطلب كأجهزة حماية السيارات والاجهزة المنزلية.
- معمل رقم (٦) لانتاج مجموعة الصوتيات واجهزة الهاتف وشريط التسجيل.

تنظم خطوط الانتاج المتخصصة في هذه المعامل على اساس المنتوج وما يتطلبه من مراحل تصنيع مختلفة، باستخدام مزيج من افراد وتقنية غير معقدة.

(ب) ثلاثة معامل تحمل ارقام (٤، ٥، ٧) متخصصة بانتاج ألاجزاء نصف المصنعة كالمحولات والملفات والسماعات والالواح الكهربائية المطبوعة واجزاء اخرى معدنية ولدائنية متنوعة تدخل في صناعة الالكترونيات. تؤدي هذه المعامل دور المجهز لمعامل المجموعة الاولى وفقا" لستراتيجية التكامل العمودي التي تنتهجها الشركة. كما تنظم خطوط الانتاج في هذا النوع على اساس المنتوج بالدرجة الاساس. هذا من ناحية مرافق الانتاج، أما موقعه فقد اختير موقع الشركة ضمن المنطقة الصناعية في الزعفرانية/محافظة بغداد كونها تمثل مركز تجمع صناعي يشمل عدة شركات تابعة للقطاع المختلط اهمها شركة الصناعات الخفيفة و شركة الهلال الصناعية والشركة الوطنية للصناعات الكيمياوية والبلاستيكية (اللدائنية) و الشركة الوطنية للصناعات الغذائية وشركة بغداد للمشروبات الغازية.

(٣) التكامل العمودي: تكاملت الشركة خلفيا" صوب تصنيع الاجزاء الداخلة في صناعة الالكترونيات باقامة ثلاثة معامل بعد ان درسّت جدواها الاقتصادية والفنية. فضلا" عن التعاون مع الشركة الوطنية للصناعات الكيمياوية واللدائنية بصفتها احد المساهمين فيها، وذلك لتجهيز الابدان والاجزاء اللدائنية، الى جانب اقامة معمل الحقن اللدائني المتخصص بهذا النوع من الصناعة عام (١٩٩٣).

ثانيا"- القرارات التكتيكية:

(٤) اعداد وتنفيذ ومتابعة خطة العمليات الاجمالية وبرامجها التفصيلية في ضوء تقدير نشاط التسويق للطلب المحتمل، ثم في ضوء المنهاج الاستيرادي بعد تقلص حصة الشركة الاستيرادية.

(٥) تخطيط الحاجة الى مدخلات الانتاج كما" ونوعا" من مواد وافراد وآلات لانجاز ما مخطط اجماليا" من منتوجات وتفصيليا" من اجزاء في وقته المقرر، وبالتنسيق مع الانشطة ذات الصلة، فضلا" عن رقابة وتطوير الكفاءة الانتاجية لسير العمل.

(٦) النوعية: يضطلع بمهام النوعية في الشركة قسم متخصص انشأ عام (١٩٧٨) يرتبط مباشرة بالمدير المفوض، بعد ان كان على هيئة شعب متفرقة تحت أشراف ادارة المعامل عند تأسيس الشركة. ويشترك نشاط العمليات في ضمان نوعية المنتوج لاسيما في مرحلة التصنيع للتحقق من معاييرها المحددة واتخاذ اجراء تصحيحي و/او وقائي يحافظ على التجانس المطلوب وعلى مستوى مطابقة مرتفع لمواصفات التصميم القياسية العالمية المعتمدة (استنـادا" الى خطــة مواصفات الشركة، ملحق -١-)، وذلك عبر تحسين نوعية مدخلات الانتاج وطرائقه تقليلا" للانحرافات اللاصدفية. وقد توج جهد الشركة في مجال النوعية بالحصول على شكر وتقدير بهذا الخصوص، ملحق -٢-. كما طبقت الشركة نظاما" للسيطرة النوعية، اقر العمل بموجبه الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية عام (١٩٨٦)، بكتابه الموضح في ملحق -٣-. بعد ان أعدّ في ضوء الدليل العام لتأكيد النوعية (السيطرة النوعية الشاملة) الصادر عن الجهاز عام (١٩٨٣)، والذي أستند بدوره الى المواصفات البريطانية (BS 5750) التي اصبحت فيما بعد الاساس في اعـــداد سلسـلة المواصفات القياسيــة الدولية (ISO-٩٠٠٠). وقد عمم الدليل العام على المنشآت والشركات العراقية كافة بموجب كتاب ديوان الرئاسة ذي العدد (٧٦٣٦/٦/٢) في (١٩٨٣/٦/٤) مؤكدا" اعداد ادلة سيطرة نوعية خاصة بها تتضمن المتطلبات الواردة في الدليل العام.

ب- مناقشة النتائج:

اختبر اثر نشاط العمليات عبر التثبت من صحة فرضية التأثير (١-١) المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ومفادها "يؤثر نشاط العمليات جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم" وقد استهدفت نسبتا الانتفاع والتنفيذ تحديد دور نشاط العمليات في تفسير الاختلاف الكلي في ابعاد التنافس.

يقدم جدول (٥-٥)* تأثيرات انشطة الشركة الرئيسة، وتستقرأ منه فيما يتصل بنشاط العمليات، الحقائق الآتية:

اولا"- نسبة الانتفاع:

(١) أثر ذو جوهرية عالية جدا" لنشاط العمليات في بعد الكلفة، بقيمة فعلية مرتفعة لاحصائية -F- قدرها (١١٦) تحت مستوى جوهري** (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%)، مؤشرا" اهمية نشاط العمليات في تفسير الاختلاف الكلي في بعد الكلفة والتي عكستها قراءة مؤشر -R^2- اذ سجلت (٩٠,٦٤%)، مما يعني ان الانموذج الخطي البسيط يمثل بيانات الدراسة خير تمثيل. فيما أرتفعت القابلية التفسيرية للانموذج بتحسن بسيط في قيمة معامل التوضيح المتعدد الى (٩٢,٣٥٦%) بعد اخذ اثر ظرف الحصار بالحسبان، تاركا" ما نسبته (٧,٦٤٤%) ممثلة للاختلاف الكلي العشوائي غير المفسر في بعد الكلفة والذي يعرف بمعامل عدم التوضيح ($1-R^2$)، اذ لم يتمكن من تحديده بمعرفة الاختلاف الكلي في نسبة الانتفاع وأثر ظرف الحصار معا"، مما يدل على ان الأثر الاساس في بعد الكلفة يعزى الى نشاط العمليات.

يعود الاثر الواضح لنشاط العمليات في بعد الكلفة الى انسجام تغير مؤشر النشاط بدلالة مستوى استثمار الطاقة المتاحة مع التغيرات المرافقة في هذا البعد. فقد بدأت الشركة بستراتيجية طاقة قائدة تسير امام الطلب وبأحتياطي كبير. وسعت بتواصل خلال الثمانينيات الى زيادة حجم الفعلي والمتاح من الطاقة مستهدفة تغطية الطلب المتنامي الناجم من تحسن المستوى المعيشي ونمو الوضع الاقتصادي العام. اعقب ذلك انحسار حاد في التسعينيات لمستوى الانتاج الفعلي قياسا" الى ما متاح من طاقة، مما انعكس على هبوط شديد لنسبة الانتفاع فيما يخص التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة، ومن ثم انخفاض الكلفة الكلية للانتاج. الى جانب جهود نشاط العمليات المباشرة في تدني كلفة الانتاج عن طريق الاستثمار الفاعل لحجم ونوع ما متاح من مدخلات لاسيما المورد البشري

---

* تستعرض مجمل نتائج الاثر المنفرد لانشطة الشركة الرئيسة في جدول (٥-٥)، من اجل هذا كان موقعه في نهاية المبحث.

** يشير الى احتمال ارتكاب الباحث خطأ من النوع الاول -*Type1 Error*- بمستوى المعنوية الفا (α)،(شربجي ,١٩٨٥ : ٦٨) بحيث يرفض فرضية العدم وهي صحيحة . علما" انه يسعى الئ رفضها كونها معاكسة الاتجاه لفرضية البحث على الاغلب ، واعتماد الفرضية البديلة لها . وكلما انخفضت قيمة (a) ، كلما ازدازت درجة الثقة في اتخاذ قرار سليم .

والمواد الاولية والاجزاء بما ينسجم ومستوى تقليص خطة الانتاج، مع تنفيذ اساليب جديدة في استثمار الطاقة العاطلة.

(٢) حقق نشاط العمليات اسهاما" عاليا" جدا" في التأثير في بعد النوعية ممثلا" بكل من كلفة التالف وعدد العيوب. تجلى ذلك بارتفاع قيمة احصائية -F- الفعلية لكل منهما عما يقابلها من قيمة نظرية تحت مستوى جوهري (٠,١ %) ودرجة ثقة تكافىء (٩٩,٩ %). أذ فسر نشاط العمليات ما مقداره (٨٤,٩٤ %) من الاختلاف الكلي في النوعية بدلالة كلفة التالف وما نسبته (٨٤,٨١ %) من الاختلاف الكلي في النوعية بدلالة عدد العيوب (نتيجة وجود العلاقة الخطية بين مؤشر نشاط العمليات وكل من مؤشري النوعية). وازدادت الى (٨٦,٣٤%، ٨٦,٢٦١%) على التوالي بادخال اثر ظرف الحصار مبقيا" على الاثر الاهم لتغيرات نشاط العمليات في تفسير تغيرات بعد النوعية.

تعزى الجوهرية العالية لأثر نشاط العمليات في بعد النوعية الى اهتمام الشركة الواضح بالنوعية وطرائق تحسينها. وقد تجلى ذلك في تطبيق الشركة نظاما" للسيطرة النوعية المتكاملة لبناء نوعية المنتوج بدءا" من تحديد مواصفاته حتى اسناد ادائه بخدمات ما بعد البيع، وتستعرض اهم خطوات النظام في الآتي: (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية -الدليل العام لتأكيد النوعية-، ١٩٨٣؛ دليل نظام السيطرة النوعية للشركة، ١٩٨٦):

(أ) السيطرة على نوعية المواد الاولية بضمان شرائها وفقا" للمواصفات المعتمدة، الى جانب فحصها قبل ادخالها مخزنيا".

(ب) السيطرة على اجهزة وادوات الفحص والقياس المختبري مع اجراء عملية معايرة دورية وفقا" لبرنامج زمني محدد، وذلك استنادا" الى نظام معايرة الشركة الذي اقره الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، وبالتنسيق والتعاون فيما بينهما.

(جـ) السيطرة على عملية التصنيع عن طريق اعداد تقارير نوعية اسبوعية وشهرية متضمنة حجم الانتاج وعدد النماذج المفحوصة (حجم العينة) وعدد العيوب مصنفة الى حرجة تخص الامان ومهمة جدا" تخص الاداء ثم الاقل اهمية والبسيطة غير المؤثرة في الاداء (يعرض ملحق -٤- استمارة تسجيل نتائج الفحص الداخلي لتقويم النوعية). الى جانب تحديد الانحرافات غير المسموح بها في ضوء حدود السيطرة الدنيا والعليا على وفق مخططات بيانية توضيحية، مع تحديد كمية ونوع التالف ومصدره سواء أكان المجهز ام عملية التصنيع في تقرير خاص بهذا الغرض، ملحـق-٥-. كما تجري

فحوصات الاعتمادية بتعريض المنتوجات لظروف قاسية مشابهة لظروف الاستخدام لدى الزبون، تسجل نتائجها في استمارات تعد لهذا الغرض.

(ء) السيطرة على نوعية المنتوج النهائي من خلال تقويم نوعي مستمر للانتاج الجاهز عبر سحب عينات عشوائية لفحص الاداء والسلامة والامان والمظهر الخارجي والتعبئة والتغليف تأمينا" لمستوى النوعية المطلوب طبقا" للمواصفات القياسية العالمية المعتمدة.

(هـ) تأكيد نوعية المجهز بتقويم ادائه استنادا" الى استقرار وثبات نوعية المواد والاجزاء المجهزة، مع الاتفاق على تعويض التالف منها.

(و) التوثيق: وذلك بالاحتفاظ بالوثائق كافة المتعلقة بالنوعية.

(ز) تأكيد النوعية ميدانيا" باجراء مسوحات دورية لتقويم النوعية عند استخدام الزبون للمنتوج.

(ح) التداول والخزن بالطريقة التي تؤمن النوعية المطلوبة.

(ط) تحسين وتطوير النوعية بالتعاون مع قسم البحث والتطوير(كتحديث دائرة الصوت لجهاز التلفاز الملون باخرى اكثر فاعلية واقل كلفة).

(ي) التنسيق في مجال النوعية مع الجهات الاخرى ذات العلاقة وفي مقدمتها الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

(ك) التدريب في مجال النوعية لاعداد المهارات والخبرات اللازمة.

وفضلا" عما سبق، يستفيد من تقارير الفحص الراجعة من العمليات والصيانة ومعرض الشركة و الوكلاء وشكاوي الزبون في دراسة حالات الرفض واسبابها والعمل على تلافيها.

لقد ادى تطبيق الشركة الناجح للفقرات المستعرضة آنفا"، كما يؤكد ذلك رسميا" الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بكتابة المعروض في الملحق -٦-، الى توجيه كتابي شكر وتقدير من وزارة الصناعة والمعادن -مكتب الوزير ومكتب وكيل الوزير- ملحقا (٧، ٨)، للمستوى العالي لنوعية منتوجات الشركة التي استمرت على المنوال نفسه. اذ حاز منتوج التلفاز الملون المبحوث حجم (٢٠) عقدة على مستوى نوعية بدرجة ممتاز قدرها (٩٠%)، لعامي (١٩٩٢، ١٩٩٤) اللذين اجري فيهما تقويم لمستوى نوعية منتوجات الشركة بموجب الشهادات الصادرة عن المعهد المتخصص للصناعات الهندسية/لجنة تأكيد النوعية، ملحقا (٩، ١٠). فيما سجل منتوج المذياع/موجه واحدة مستوى نوعية بلغت (١٠٠%) ملحقا (١١، ١٢)، وبدرجة (٩٠% ، ١٠٠%) لمنتوج المذياع/موجتين، ملحقا (١٣، ١٤). في حين حاز منتوج الهاتف على تقدير (١٠٠%) عند

تقويم مستوى نوعيته عام (١٩٩٥)، ملحق (١٥). الى جانب ذلك تسمح تكرارية عمليات التحويل التجميعية بنوعية مقيسّة تضمن تحقيق خصائص منتوج مصممة مسبقا" وفقا" للمواصفات الفنية ولمتطلبات السوق المستهدفة.

(٣) احرز نشاط العمليات أثرا" عالي الجوهرية في بعد مرونة المنتوج بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%) لارتفاع قيمة -F- الفعلية البالغة (١٤,٦٤١) عن قيمتها النظرية المقابلة ، وبأسهام بلغ (٥٤,٩٦%) في تفسير الاختلاف الموجود في مرونة المنتوج، تحسنت بشكل ملحوظ الى (٦٧,٨٦٧%) بعد الاخذ بالحسبان أثر ظرف الحصار، مما يؤشر أهمية ذلك الاثر في هذا البعد. فعلى الرغم من الاثر الجوهري لنشاط العمليات في مرونة المنتوج الا انه يقل عن تأثيراته في ابعاد التنافس الاخرى، وذلك لتذبذب عدد اصناف خط منتوج التلفاز في أثناء المدة المبحوثة نتيجة ظرف الحصار الظالم. كما تأتي هذه النتيجة انسجاما" مع الطرح النظري بشأن توجه نظام انتاج الشركة (خط التجميع) صوب بعدي الكلفة والنوعية بالدرجة الاساس مقارنة ببعد المرونة، أذ تتصف الصناعة الالكترونية التجميعية بشكل عام بانتاج معتدل التنوع ذي خيارات محدودة في الشكل واللون والحجم.

(٤) انخفض أثر نشاط العمليات في بعد التسليم، اذ بلغت نسبة ما فسره من الاختلاف الكلي في هذا البعد (٣٥,١٦%) فقط. في حين اسهمت اضافة اثر ظرف الحصار في ارتفاع كبير في نسبة الاختلاف المفسر الى (٥٧,٨٣١%) مخفضا" الاختلاف غير المفسر من (٦٤,٨٤%) الى (٤٢,١٦٩%). يسند ذلك احصائية -F- بقيمة (٧,٥٤٣) بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%)، مؤشرة أثرا" مهما" لظرف الحصار في بعد التسليم يفوق اثر نشاط العمليات فيه، نتيجة خضوع مستوى المخزون (مؤشر بعد التسليم) بشكل رئيس لاثر التوجيهات الرسمية خلال مدة التسعينيات.

ثانيا"- نسبة التنفيذ:

تؤشر قيم احصائية -F- الفعلية ضعف جوهرية أثر نسبة التنفيذ في ابعاد التنافس المقصودة لاستقرار قيم النسبة في أثناء المدة المبحوثة الناجم من انسجام بسط المعادلة ومقامها. فقد سجلت على سبيل المثال ما قدره (١٠٢%، ١٠٣%، ١٠٤%، ١٠١%، ١٠٥%، ١٠١%) للاعوام (١٩٨٤، ١٩٨٧، ١٩٩٠، ١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٥) على التوالي، مما يؤشر اقتراب حجم الانتاج الفعلي كثيرا" من حجمه المخطط والمقدر استنادا" الى الطلب الفعلي والطاقة المتاحة في اثناء الثمانينيات، والى امكانات الشركة الفنية

الاستثمارية في اثناء التسعينيات، بعد اعتماد الشركة جراء تاثير ظرف الحصار الظالم لانتاج مخطط ومن ثم فعلي منخفض، يعزى الى تقليص امكانات الاستيراد وفي ضوء المتوافر من مستلزمات الانتاج. لذا ظهر الأثر الغالب لظرف الحصار في مجمل ابعاد التنافس قياسا" الى أثر نسبة التنفيذ مؤشرا"

تغير ابعاد التنافس نتيجة تاثير الحصار بالدرجة الاساس وبجوهرية عالية جدا". بعد ان سجلت قيم معامل التوضيح المتعدد قراءات فاقت بكثير ما كانت عليه، اذ ارتفعت القوة التفسيرية للانموذج بمتغيريه نسبة التنفيذ وظرف الحصار معا" الى (٨١,٠٩٩%، ٧٦,٤٢١%، ٧١,٢٥٧%، ٦٩,٣٨٤%، ٥٧,٧١٧%) في ابعاد الكلفة والنوعية (كلفة التالف، وعدد العيوب) ومرونة المنتوج والتسليم عما كانت عليه، مدعمة" بقيم فعلية عالية لاحصائية -F- تراوحت مدياتها بين (٧,٥٠٨-٢٣,٥٩٩) بمستوى جوهري (١%) في الاكثر ودرجة ثقة (٩٩%) في الاقل.

اتساقا" مع ما تقدم، تدعم النتائج المتحققة تبني فرضية التأثير الفرعية الاولى، للاثر الواضح لنشاط العمليات بدلالة نسبة الانتفاع في اسناد التنافس بتنوع اشكاله، الى جانب الاخذ بالحسبان اسباب ضعف جوهرية أثر نسبة التنفيذ في تلك الابعاد. وتنسجم هـذه النتيجـــة مـع ما توصلت اليـه دراسات كل من (قاشات، ١٩٩١؛ الحداد، ١٩٩٢) (Wheelwright, 1984; Corbett & Wassenhove, 1993)، بوصفها لنشاط العمليات سلاحا" تنافسيا" يعزز ابعاد الميزة التنافسية المقصودة. في حين لا تتفق مع ما خلصت اليه دراستا (نعمو، ١٩٩٤؛ العقيدي، ١٩٩٧) من عدم ممارسة نشاط العمليات دورا" ايجابيا" في الحصول على مزايا تنافسية.

٢- تحليل اثر نشاط الامداد الخارجي في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

يضطلع نشاط التسويق بمسؤولية الامداد الخارجي بما فيها خزن ونقل ومناولة المنتوج النهائي الى داخل المخازن تمهيدا" لتسويقه مباشرة" او بقنوات اخرى. وتحتوي الشركة على عدة مخازن مصنفة بحسب طبيعة المواد الاولية والاجزاء، كمخزن للفقرات الكيمياوية واخر للكهربائية وثالث للفقرات اللدائنية والخاصة بالتغليف ورابع لتسلم وفحص المواد الاولية والاجزاء قبل تحويلها الى مخزن متخصص آخر. فيما تخزن المنتوجات الجاهزة في مخزن منفرد تنقل اليه بعربات خاصة من مراكز الانتاج. وقد دأبت الشركة على زيادة طاقتها الخزنية الاستيعابية بين مدة واخرى سواء باعتماد اسلوب الطوابق الداخلية والرفوف استثمارا" للمساحات المتوافرة او بتهيئة مجالات خزن حديثة

باجراء توسعات وانشاءات جديدة في ابنية المخازن بناء" على التوجيهات المركزية بهذا الخصوص، الا انها لا تستخدم تقنية حديثة في ادارة مخزونها. هذا من جهة، ومن جهة اخرى يتحمل المستهلك النهائي او الموزع (تجار جملة ومفرد) كلفة نقل المنتوج النهائي من مركز الانتاج الى موقع الاستخدام او التوزيع عند الشراء

المباشر من مقر الشركة. فيما تتحمل الشركة تلك الكلفة الى موقع التسويق الخاص بها ممثلا" بمعرضها الوحيد في العاصمة.

ب- مناقشة النتائج:

بنيت فرضية التأثير (١-٢) على أساس وجود اثر جوهري لنشاط الامداد الخارجي في اسناد ابعاد التنافس. وقد اختبر نشاط الامداد الخارجي بدلالة معدل دوران المخزون، ويستقرىء من نتائج جدول (٥-٥) التفسيرات الآتية:

اولا"- حصد تأثير نشاط الامداد الخارجي قراءات فعلية جوهرية عالية جدا" في ابعاد النوعية (كلفة التالف) والكلفة والنوعية (عدد العيوب)، فسرت ما مقداره (٧٦,٥٦%، ٧٣,٢٥%، ٦٢,٣٣%) من الاختلاف الكلي في تلك الابعاد بمعرفة الاختلاف الكلي في نشاط الامداد الخارجي. مسندة بقيم احصائية -F- الفعلية، اذ بلغت (٣٩، ٣٢,٨٥، ١٩,٨٥٧) في كل منها على التوالي بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%)، مما يؤشر انسجام توجه جهود نشاط الامداد الخارجي صوب المحافظة على، واسناد ما تواصله الشركة من ابعاد تنافس لا سيما في الكلفة والنوعية.

ثانيا"- أثر عالي الجوهرية بمستوى (١%) ودرجة ثقة (٩٩%) لنشاط الامداد الخارجي في بعد التسليم عكستها قراءة احصائية -F-، موضحة جوهرية نشاط الامداد الخارجي في شرح ما يقارب (٤٨,٧٢%) من الاختلاف الكلي في بعد التسليم، وهي نسبة تقل عن مقدار ما فسره نشاط الامداد الخارجي في بعدي الكلفة والنوعية. ويعزى ذلك الى تراجع معدل دوران المخزون مسجلا" مدى تراوح بين (٦,١٤٥) مرة عام (١٩٩٢)-(٩٤,٠٣٩) مرة عام (١٩٩٠) في اثناء المدة قيد الدراسة، نتيجة هبوط قيمة المبيعات الفعلية خلال التسعينيات مقارنة بكلفة المخزون التي تأثرت بالارتفاع النسبي في مستواه. اذ تجتهد الشركة في المحافظة على مستوى مخزون ملائم من المواد الاولية والاجزاء لأهميته الاستثنائية، حيث يتحدد حجم خطة الانتاج تبعا" لمدى توافره، وكذلك مخزون المنتوجات النهائية بناء" على التوجيهات الرسمية بهذا الخصوص من اجل حماية النقص في التجهيز وتحسبا" للظروف الطارئة. مما قلص عدد مرات دوران المخزون (مؤشر نشاط الامداد الخارجي) عاكسا" زيادة مستوى المخزون (مؤشر بعد التسليم) للترابط العكسي

بينهما. فيما انخفضت قابلية تفسير النشاط للاختلاف الكلي في بعد مرونة المنتوج اذ بلغت (٣٤,٠٢%)، على الرغم من جوهرية قيمة احصائية -F- مما يؤشر ابتعاد نشاط الامداد الخارجي عن تحقيق اسهام رئيس مباشر في بعد المرونة.

ثالثا"- اسهم تضمين أثر الحصار مع نشاط الامداد الخارجي في تحسين مستوى تفسير الاختلاف الكلي من (٧٦,٥٦%، ٧٣,٢٥%، ٦٢,٣٣%، ٤٨,٧٢%، ٣٤,٠٢%) في ابعاد النوعية (كلفة التالف) والكلفة والنوعية (عدد العيوب) والتسليم ومرونة المنتوج على التوالي الى (٨٣,٥٤٦%، ٨٤,٥٩٩%، ٧٥,٧١٢%، ٦٠,٧٣٢%، ٦٧,٢٣٨%)، مما يعني ان للحصار اثرا" واضحا" الى جانب نشاط الامداد الخارجي في تلك الابعاد لا سيما في بعدي مرونة المنتوج والتسليم. وبذا فسر ظرف الحصار وبمشاركة نشاط الامداد الخارجي كمية اخرى من الاختلاف الكلي قدرها (٦,٩٨٦%، ١١,٣٤٩%، ١٣,٣٨٢%، ١٢,٠١٢%، ٣٣,٢١٨%) في تلك الابعاد على التوالي، يؤيد ذلك قيم احصائية -F- ذات الجوهرية المقبولة.

تقبل فرضية التأثير (١-٢) التي مؤداها "يؤثر نشاط الامداد الخارجي جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس الممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم" على وفق ما قدمته نتائج التحليل المذكورة آنفا"، التي تؤيدها طروحات اختبرت ميدانيا" واخرى نظرية لكل من (الزبيدي، ١٩٩٧؛ ١٩٩٦ و Heskett, 1983; Pragman) بأعتمادها الامداد عنصرا" حاسما" في تنافس المنظمة.

٣- تحليل أثر نشاط التسويق في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

تتبنى الشركة الفلسفة التسويقية الاجتماعية القائمة على الموازنة بين منافع كل من الزبون والشركة والمجتمع. فقد دأبت على طرح منتوجات الكترونية بنوعية جيدة واسعار تنافسية سدا" للحاجة المحلية، مستهدفة في الوقت نفسه تحسين مستوى ربحيتها اذ تحتجز بعضا" منه في رصيد الفائض المتراكم لاعادة استثماره، وتوزع الجزء الاخر اما بصيغة مقسموم نقدي او باصدار اسهم عادية جديدة توزع على المساهمين كلا" بحسب نسبة اسهامه في رأس المال، استنادا" الى قرارات الهيئة العامة للشركة بعد اتخاذ الاجراءات القانونية الخاصة بتعديل عقد الشركة. فضلا" عن مشاركتها في تلبية توقعات المجتمع الذي تنتمي اليه ولا سيما بتخفيف آثار الحصار الجائر عن شعبنا المجاهد، بأسهامات واضحة أهمها الآتية:

- الاسهام بمبلغ مليون دينار للمشاركة في حملة الاعمار والبناء التي قامت بها وزارة الصناعة والمعادن عام (١٩٩٠).
- الاسهام بمبلغ مليون دينار في حملة تطوير ناحية الغراف في محافظة ذي قار عام (١٩٩٣).
- تحمل بعض النفقات المتعلقة بنشاط الوزارة بموجب قرارات مجلس الادارة، كمصاريف ضيافة وفود وشراء احتياجات قسم التسويق وصيانة منظومة المياه والسيارات العائدة الى الوزارة للاعوام (١٩٩٥، ١٩٩٦، ١٩٩٧) على التوالي.
- الاسهام بمبلغ نصف مليون دينار لصندوق دعم موظفي المصرف الصناعي عام (١٩٩٧).

وقد توجهت الشركة صوب السوق الوطنية بالدرجة الاساس وكان نشاطها الخارجي (تصدير مباشر) ثانويا" من حيث الاهمية. بدأ من عام (١٩٧٩) وللعديد من اقطار الوطن العربي ودول العالم الثالث خاصة، واستمر خلال الثمانينيات مصدرا" مهما" للعملة الصعبة المنفقة في توفير أحتياجات الشركة الاستيرادية من بعض المواد الاولية والاجزاء اللازمة لاستمرار نشاطها. في حين اتخذ نشاط الشركة التصديري شكلا" اخر في التسعينيات تمثل بالبيع في السوق الحرة على وفق حصة مقررة بدءا" من عام (١٩٩٢).

يمثل المنتوج (يقصد به السلعة المادية فقط) قلب مزيج الشركة التسويقي والعنصر الاساس في عرضها. ويستعرض جدول (٥-٢) ابعاد مزيج منتوج الشركة الذي يضم تشكيلة من اهم الخطوط والمنتوجات الفردية التي تستطيع الشركة تقديمها. ويتبين منه ان الشركة تضم خمسة خطوط انتاج رئيسة (مجموعة التلفاز الملون والصوتيات واجهزة الهاتف والحاسوب الالكتروني وخط لشريط التسجيل) عاكسة" اتساع مزيج الشركة، كما ان لكل خط عمقا" مختلفا" اسهم في تنوع نشاطها الذي مكنها من المناورة في تقديم المنتوجات وادامة استمرارية بقائها في ظل الظروف التي واجهتها. في حين يقدم مجموع تلك الخطوط (١٤) صنفا" تمثل طول مزيج الشركة، الذي يتميز بالاتساق ايضا" لا سيما من نواحي متطلبات الانتاج وقنوات التوزيع.

جدول (٥-٢)

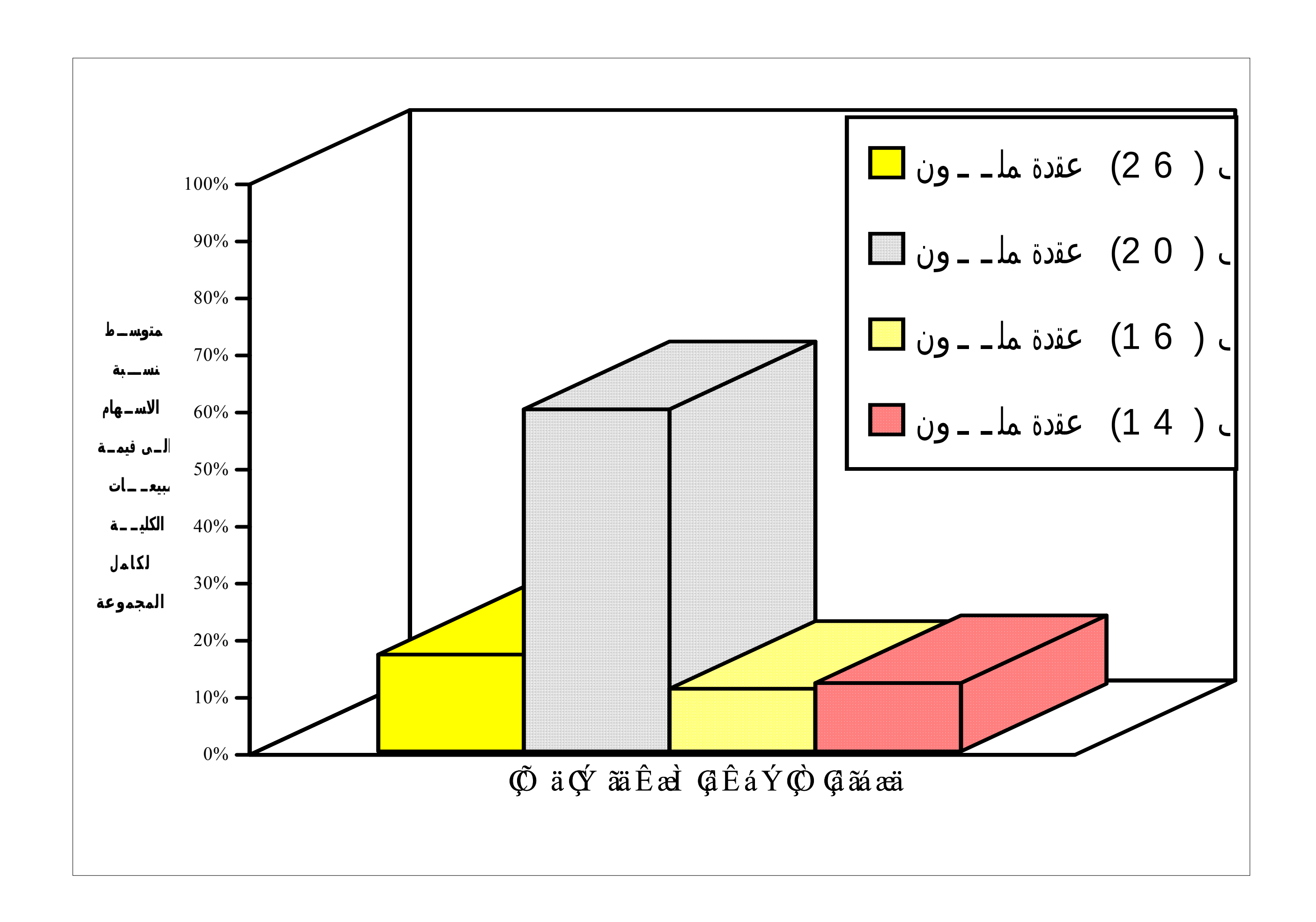
ابعاد مزيج منتوج شركة الصناعات الالكترونية([٦])

اتساع المزيج (خمسة خطوط)					
	مجموعة التلفاز الملون	**مجموعة الصوتيات**	**اجهزة الهاتف**	**الحاسوب الالكتروني**	**شريط تسجيل**
عمق الخط (عدد الاصناف)	- تلفاز حجم (٢٦) عقدة. - تلفاز حجم (٢٠) عقدة. - تلفاز حجم (١٦) عقدة. - تلفاز حجم (١٤) عقدة.	المذياع: - موجة واحدة - موجتين - اربع موجات المذياع مسجل: - مذياع مسجل اعتيادي - مذياع مسجل مجسم	- هاتف ازرار اعتيادي - هاتف ازرار مع خاصية التزويل الحر	- Pentuim -1- - Pentuim -2-	- ٦٠ دقيقة
	(٤) صنف	(٥) صنف	(٢) صنف	(٢) صنف	(١) صنف
مجموع الاصناف = ١٤ صنف طول المزيج					

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات الشركة بهذا الخصوص.

فيما تحتل مجموعة التلفاز الملون الاهمية الاعلى من بين ما تقدمه الشركة، اذ بلغ متوسط اسهامها خلال المدة المبحوثة الى قيمة المبيعات الاجمالية للشركة (٦٦%)، بينما شكل مجموع اسهام جميع المنتوجات الاخرى النسبة المتبقية. ويقدم شكل (٥-١) صورة ملخصة عن متوسط اسهامات كل صنف من اصناف مجموعة التلفاز الملون. ويظهر تركز النسبة الغالبة من مبيعات مجموعة التلفاز الملون في صنف (٢٠) عقدة مقارنة بالاصناف الاخرى، اذ بلغ متوسط اسهامه الى قيمة المبيعات الكلية لكامل المجموعة (٦٠%).

([٦]) تعتمد الشركة علامة القيثارة السومرية لغالبية منتوجاتها (مجموعة التلفاز الملون ومجموعة الصوتيات واجهزة الهاتف وشريط التسجيل)، فيما تميز منتوج الحاسوب الالكتروني بعلامة الوركاء.



شكل (٥-١): متوسط نسبة اسهام كل صنف من منتوج التلفاز الملون خلال المدة المبحوثة
الى قيمة المبيعات الكلية لكامل المجموعة

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات الشركة بهذا الخصوص.

ب- مناقشة النتائج:

افادت الفرضية الفرعية (١-٣) بوجود أثر جوهري لنشاط التسويق في اسناد ابعاد التنافس. وقد اختبر نشاط التسويق بدلالة كلفة التسويق منسوبة الى قيمة المبيعات، ودرجة تحقق المبيعات المخططة. ويمكن حصر الاثر المنفرد لنشاط التسويق بمؤشريه في ابعاد التنافس المبحوثة، جدول (٥-٥)، على وفق الآتي:

اولا"- نسبة كلفة التسويق:

ظهرت التأثيرات المتقاربة ذات القوة الجوهرية العالية جدا" لنشاط التسويق في اسناد التنافس بمعظم ابعاده، بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%) ايدتها قيمة فعلية جوهرية لاحصائية -F- بمديات تدرجت بين (١٨,٥٥٣-٢٧,١٧) في ابعاد الكلفة والنوعية ومرونة المنتوج. الى جانب تأثيرات عالية الجوهرية في بعد التسليم بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%)، وبقيمة فعلية لاحصائية -F- (١٥,٨٤) في هذا البعد. مما يدل على ايجابية اسهام نشاط التسويق في تفسير الاختلاف الكلي في ابعاد الكلفة والنوعية بدلالة عدد العيوب وكلفة التالف، ومرونة المنتوج والتسليم بكمية مفسرة (٦٩,٣٦%، ٦٧,١٢%، ٦٥,٥٣%، ٦٠,٧٢%، ٥٦,٨٩%) على التوالي من مجموع الاختلاف الموجود في تلك الابعاد. فيما عزز ادخال أثر ظرف الحصار بوصفه متغيرا" توضيحيا" الى جانب نسبة كلفة التسويق، القوة التفسيرية اذ سجلت (٧٨,٤٣%، ٧٣,٩٤٧%، ٧٣,٢٠٥%، ٦٩,٠٠٧%، ٦١,٢٨٩%) في تلك الابعاد على التوالي.

تقف جملة من العوامل خلف التاثيرات المتكافئة لنشاط التسويق في مختلف ابعاد التنافس، التي تأثرت بظروف الحصار الظالم وانعكاسها على انحسار حجم خطة التسويق، وتلخص بالآتي:

(١) تواصل دراسة العوامل البيئية المؤثرة في حاجة السوق الفعلية، بغية التعرف على اتجاه الطلب واذواق الزبائن وطبيعة المنافسة من حيث السعر والنوعية، تحديدا" للحاجة الحقيقية للمنتوج القائم كما" ونوعا". واستنادا" الى تلك الدراسة قلص انتاج التلفاز الاعتيادي على وفق مؤشرات الطلب المتدرجة انخفاضا" للتلفاز الاعتيادي والمتصاعدة لنظيره الملون.

(٢) توقع التفضيلات المستقبلية بوصفها فرصا" تسويقية غير مشبعة، تفيد مؤشراتها التي يستخدمها كل من نشاط تطوير التقنية وقسم السيطرة النوعية في تحديد خصائص نوعية المنتوج، والحاجة لتطويره أو تعديله أو اضافة او حذف منتوجات معينة.

(٣) تعتمد الشركة منافسة سعرية، يمكن تحديد أهم ملامحها على النحو الآتي:

(أ) خضعت الستراتيجية السعرية للشركة في الثمانينيات الى تعليمات الوزارة بهذا الشأن، بأن تتحدد قيمة منتوجاتها بعد ان تحتسب نسبة هامش الربح من الكلفة الاجمالية وبما يتراوح بين (١١,٥%-٣٠%).

(ب) اعتمدت ستراتيجية تسعير جديدة بدءا" من عام (١٩٩٢)، حددتها وزارة الصناعة والمعادن (نظرا" لمحدودية الانتاج وارتفاع اسعار المعروض في السوق المحلية)، وعلى وفق كشوفات الكلفة التي تعدها وترفعها الشركة الى الوزارة وفي ضوء الاسعار التجارية السائدة في السوق لغرض تعظيم الايرادات مع تحديد حصة كل من الشركة والوزارة من تلك الاسعار.

(جـ) استثنيت شركات القطاع المختلط من ضوابط الستراتيجية السعرية بموجب قرار لجنة الشؤون الاقتصادية وابتداء" من تاريخ (١٩٩٧/٧/١٣)، مما يعني زيادة حرية الشركة في تحديد اسعار منتوجاتها انسجاما" مع متطلبات بيئة تنافسها. ويعرض جدول (٥-٣) نسبة الزيادة الكبيرة خلال عام في سعر بعض منتوجات الشركة اثر ذلك الاستثناء، اذ بلغت (٣٢٢%) فيما يخص التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة، مما يعني ان تسعيرة الجهة القطاعية (الوزارة) كانت دون المستويات السائدة في السوق.

جدول (٥-٣)

نسبة الزيادة في سعر بعض منتوجات الشركة اثر استثنائها من ضوابط الستراتيجية السعرية. بآلاف الدنانير

تاريخ السعر ونسبة الزيادة / نوع المنتوج	السعر في ٩٧/١/١	السعر في ٩٨/١٢/٣١	نسبة الزيادة
- تلفاز ملون (٢٠) عقدة	٩٠	٣٨٠	%٣٢٢
- تلفاز ملون (١٤) عقدة	٧٥	٢٢٠	%١٩٣
- مذياع- مسجل اعتيادي	١٤	٤٠	%١٨٥,٧

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات تقريري مجلس ادارة الشركة لعامي (١٩٩٧، ١٩٩٨).

(٤) استهداف اخبار وتعريف الزبون بمنتوج الشركة المطروح للتبادل وبمنافعه المرتبطة ومكان توافره باستخدام عنصري المزيج الترويجي الدعاية والاعلان على الرغم من انحسارهما في مدة الحصار، نتيجة محدودية الكميات المنتجة وضعف اشباعها للطلب، فضلا" عن مشاركتها في المعارض الداخلية والخارجية بوصفها وسيلة لترويج المبيعات.

(٥) اعتمدت الشركة على المنظمات الوسيطة (تجار جملة ومفرد) بعدّها منافذ توزيعية رئيسة خلال الثمانينيات، واستنادا" الى مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة. إذ تضطلع بمهمة ايصال وعرض المنتوج في السوق المحلية مؤمنة ثلاث منافع مترابطة زمانية ومكانية وحيازية، فيما غلبت الرسمية على قنوات التوزيع المحددة بموجب تعليمات مجلس الوزارة في اثناء التسعينيات، شاملة" المنافذ الآتية:

- المنافذ الرسمية لدوائر الدولة المختلفة.
- منتسبوا الشركة، بسعر يقل بنسبة معينة عن السعر التجاري السائد.
- السوق الحرة بدءا" من عام (١٩٩٢) وتوفيرا" للعملة الصعبة.

الى جانب تسويق الشركة المباشر للمنتوجات التي يطلق بيعها الى المواطنين في مقرها وفي معرضها الوحيد في محافظة بغداد. في حين بدأت في نهاية التسعينيات بالتعامل مع وكلاء داخل العاصمة او في المحافظات وبنسبة خصم كمي يتفاوت تبعا" لحجم الطلبية.

ثانيا"- نسبة تحقق المبيعات:

تدل قيم احصائية -F- الفعلية على ضعف جوهرية نسبة تحقق المبيعات في التنافس بابعاده كافة للثبات النسبي للمؤشر خلال المدة المبحوثة، نظرا" لتقارب كمية المبيعات الفعلية من المخططة. كما انعكس التخفيض الحاصل في خطة الانتاج بفعل أثر ظرف الحصار على النشاط التسويقي للشركة بدلالة حجم مبيعاتها المخططة والفعلية، نتيجة العلاقة المباشرة والتبادلية بين نشاطي العمليات والتسويق. لذا فان الاخذ بالحسبان أثر ظرف الحصار في الانموذج حوّل قيم احصائية - F- صوب جوهرية عالية جدا" في معظم ابعاد التنافس، شارحا" مع نسبة تحقق المبيعات كمية مرتفعة من الاختلاف الكلي في تلك الابعاد قدرها (٨٢,٢٦٩%، ٧٩,٨٧٨%، ٧١,٧٧٥%، ٦٨,٠٦٢%، ٦٧,١٢٩%) بعد ان كانت (٠,٣٤%، ٠%، 3.٠٣%، ٠,٢٦%، ١٠,٨٣%) في كل من الكلفة والنوعية بمؤشريها والتسليم ومرونة المنتوج.

قدمت نتائج التأثيرات العالية الجوهرية لنشاط التسويق بدلالة نسبة كلفة التسويق تعزيزا" للمضمون النظري الذي صممت في ضوئه فرضية التأثير (١-٣) ومفادها "يؤثر نشاط التسويق جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم"، وصوب تبنيها. كما جاءت منسجمة مع ما توصل اليه (الموسوي، ١٩٩٩) من وجود علاقة تأثيرية اجمالية لنشاط التسويق في ابعاد الميزة التنافسية، مع الاخذ بالعوامل التي سببت تراجع جوهرية أثر نشاط التسويق بدلالة نسبة تحقق المبيعات، المتقدم ذكرها آنفا".

٤- تحليل أثر نشاط الخدمة في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

تقدم الشركة سلعا" مرافقة لخدمات ثانوية شكلت جزءا" من عرضها الاساس، مستثمرة ايراد النشاط في تعزيز قدرتها التنافسية. تمثلت بتقديم خدمة التصليح وخدمة التوزيع والخدمات المالية والضمان لمدة ستة أشهر (تصليح مجاني)، مع تقديم تعليمات مكتوبة على شكل ادلة بشأن التشغيل والاستخدام والصيانة. الى جانب تطوير الخدمات الداخلية الى خدمات خارجية قابلة للبيع كتسويق برامجيات خاصة بالحواسيب التي تنتج في الشركة، اهمها برامج تعليمية لصالح وزارة التربية وقواعد معلومات تعريبية بالتعاون مع الجهات العلمية في القطر، فضلا" عن تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية في مجال التشغيل والسيطرة النوعية والصيانة والبرمجة للحواسيب الالكترونية.

ب- مناقشة النتائج:

صممت فرضية التأثير (١-٤) لاختبار جوهرية أثر نشاط الخدمة في اسناد ابعاد التنافس. ويقدم تحليل نتائج جدول (٥-٥) فيما يتعلق بنشاط الخدمة ممثلا" بايراد النشاط، التفسيرات الآتية:

اولا"- اسهم الاختلاف الكلي في نشاط الخدمة بتوضيح جزء مهم من الاختلاف الكلي في ابعاد التنافس، وقد كان لجوهرية ظرف الحصار أثر حاسم يضاف الى أثر نشاط الخدمة في تلك الابعاد، انعكس على ارتفاع ملحوظ في نسبة الاختلاف المفسر الى الاختلاف الكلي من (٤٤,٨٢%، ٤٤,٢%، ٣٧,٣%، ٤٥,٢٥%) الى (٧٥,٩٨٥%، ٧٠,٨٥٥%، ٧٠,٢٧٢%، ٦٧,٩٧٨%)، في كل من الكلفة والنوعية (عدد العيوب وكلفة التالف) ومرونة المنتوج على التوالي، عن طريق معرفة الاختلافات الكلية في نشاط الخدمة وظرف الحصار معا". يدعم ذلك قيم احصائية -F- بمدياتها الواقعة بين (١١,٦٧٦-١٧,٤٠٢) بمستوى جوهري (١%) في الاكثر ودرجة ثقة (٩٩%) في الاقل.

ثانيا"- لم يحقق نشاط الخدمة اثرا" جوهريا" في بعد التسليم، لانخفاض معنوية احصائية -F. وتنسجم هذه النتيجة مع المضمون النظري بشأن ارتباط اسهام نشاط الخدمة في هذا البعد بالسلعة المعادة للتصليح وهو ما يبتعد عن طبيعة قياس بعد التسليم (مستوى توافر مخزون الانتاج الجاهز). الا ان تحسن جوهرية أثر نشاط الخدمة بعد اضافة ظرف الحصار، قد يؤشر وجود تأثيرات لهذا النشاط عبر الانشطة الرئيسة الاخرى، ومن المؤمل ان يتبين ذلك عند استخدام اسلوب تحليل المسار في الفصل القادم. هذا من جانب، ومن جانب آخر تظهر غلبة تبعات أثر ظرف الحصار في بعد التسليم مقارنة باثر نشاط الخدمة بمفرده.

جاءت جوهرية نشاط الخدمة في غالبية ابعاد التنافس انعكاسا" منطقيا" لدعم الشركة عرضها الاساس من السلع الالكترونية، عبر تقديمها خدمات مرافقة، اهمها الخدمات الآتية:

اولا"- خدمات مكملة لسلعها الاساسية (بما فيها المتوقفة عن الانتاج)، تجسدت بخدمة تصليح ما بعد البيع لاجهزة التلفاز والحاسوب والاجهزة الصوتية والاخرى الخاصة بالاتصالات. اذ تمتلك الشركة ثلاثة مراكز في العاصمة متخصصة بهذا النوع من الخدمة، تستخدم حاليا" احداها، التي ينجز العمل فيها وفقا" لمواعيد مجدولة.

ثانيا"- تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية في مجال الصيانة أو السيطرة النوعية أو تشغيل الجوانب الالكترونية لآلات الانتاج، مستفيدة من خبرة فنيّها ومهندسيّها في هذا المجال. ففي مجال التدريب تضطلع الشركة بمهمة تدريب منتسبيها واخرين من دوائر الدولة المختلفة، لا سيما على استخدام الحاسوب والتعامل مع البرامجيات التي تنتجها من خلال اقامة دورات متخصصة تأهيلية واخرى تطويريـــة. كما يعرض ذلك جدول (٥-٤)، اذ يؤشر تراجعا" مستمرا" في عدد الدورات والمشاركين فيها خلال المدة قيد الدراسة نتيجة اثر ظرف الحصار الجائر.

الى جانب خدمات اخرى ذات اهمية ومنها:

ثالثا"- تقديم خدمة التوزيع لبعض السلع عبر التسويق المباشر في مقر الشركة.

رابعا"- تقديم الخدمات المالية للشركة العراقية لصناعــة اللدائن (مساهمة خاصة) لصنع الانابيب والقطـــع اللدائنيـــة باقراضهـــا (١١٥٠٠) الف دينـار عــام (١٩٩٥) مـــن دون

جدول (٥-٤)
نوع وعدد الدورات التدريبية والمشاركين فيها المقامة داخل الشركة للمدة (١٩٨٥-١٩٩٧)([٧])

العام / نوع الدورة / عدد الدورات والمشاركين فيها	١٩٨٥		١٩٨٦		١٩٨٧		١٩٨٨		١٩٨٩		١٩٩٠	
	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية
عدد الدورات	٣٣	-	٣٠	٦٦	٣٢	٧	٣٧	٣٥	٢٨	٤	٢٧	٥
اجمالي عدد الدورات	٣٣		٩٦		٣٩		٧٢		٣٢		٣٢	
عدد المشاركين	١٠٧	-	١٠٦	٧٣	١٠٣	١٠٩	١١٣	١١٣	٧	٣٨	٦٥	٨٤
اجمالي عدد المشاركين	١٠٧		١٧٩		٢١٢		٢٢٦		٤٥		١٤٩	

العام / نوع الدورة / عدد الدورات والمشاركين فيها	١٩٩١		١٩٩٢		١٩٩٣		١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		١٩٩٧	
	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية
عدد الدورات	٨	-	-	٧	١	٢	٢	٤	-	٢	٢	٣	١	٤
اجمالي عدد الدورات	٨		٧		٣		٦		٢		٥		٥	
عدد المشاركين	٣٧	-	-	٧	٣	٧	٥	١٠	-	٦	٧	٨	٣	١١
اجمالي عدد المشاركين	٣٧		٧		١٠		١٥		٦		١٥		١٤	

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة وسجلاتها بهذا الخصوص.

([١]) لم تتوافر بيانات عام (١٩٨٤).

فائدة،كون الفائدة ستعود لشركة الصناعات الالكترونية التي تمتللك نسبة (٩١%) من رأسمالها، خفضت الى (٢٣%) في عام (١٩٩٧)[*].

جاءت النتائج المتقدم تفسيرها تدعيما" للمنهج التحليلي الوصفي الذي اعتمدته دراستا (Mathe, 1987; Gronroos, 1988) في وصفهما لنشاط الخدمة جزءا" مكملا" لعرض المنظمة يعزز تفردها التنافسي. وبذا تقبل فرضية التأثير (١-٤).

---

[*] بدأت الشركة بتخفيض اسهامها في الشركة العراقية لصناعة اللدائن الى النسبة التي تنسجم مع نص المادة (٣٢) من قانون الشركات رقم (٢١) لعام (١٩٩٧) بشأن عدم زيادة نسبة اسهام الشخص الطبيعي أو المعنوي من غير القطاع العام في الشركة المساهمة الخاصة عن (٢٠%) من راسمالها (الوقائع العراقية،١٩٩٧ :٣١٧) علما" ان استثماراتها المالية الحالية تتوزع بين الشركات الصناعية الآتية: الهلال والكارتون والخفيفة والكيمياوية والمشروبات الغازية والاصباغ والدراجات والخياطة والالبسة الجاهزة والمنصور الدوائية والسجاد والغازية الشمالية، فضلا" عن الشركة العراقية لصناعة اللدائن. (تقرير مجلس ادارة الشركة لعام ١٩٩٨).

جدول رقم (٥-5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للاثر المنفرد لانشطة الشركة الرئيسة وتحليل الانحدار المتعدد لأثر تضمين ظرف الحصار في اسناد ابعاد التنافس

البعد التنافسي					النوعية															
المتغير	**الكلفة**				كلفة التالف				عدد العيوب				مرونة المنتوج				التسليم			
المؤشرات الاحصائية	مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار	
النشاط	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F
١-نشاط العمليات:																				
- نسبة الانتفاع من الطاقة المتاحة	٩٠,٦٤	*** ١١٦	92.356	*** ٦٦,٤٤٩	٨٤,٩٤	*** ٦٨	٨٦,٣٤	*** ٣٤,٧٦٣	٨٤,٨١	*** ٦٧,٠١٣	86.261	*** ٣٤,٥٣٢	54.96	** ١٤,٦٤ ١	67.867	** 11.616	٣٥,١٦	* ٦,٥٠٧	57.831	** 7.543
- نسبة التنفيذ	٤,٩٥	(غ.ج) ٠,٦٢٤	٨١,٠٩٩	*** ٢٣,٥٩٩	5.78	(غ.ج) ٠,٧	٧٦,٤٢١	*** 17.826	0.78	(غ.ج) ٠,٠٩٤	٧١,٢٥٧	*** ١٣,٦٣٥	2.78	(غ.ج) ٠,٣٤٣	٦٩,٣٨٤	*** 12.465	٠,٤	(غ.ج) ٠	٥٧,٧١٧	** 7.508
٢-نشاط الامداد الخارجي																				
- معدل دوران المحزون	٧٣,٢٥	*** ٣٢,٨٥	٨٤,٥٩٩	*** 30.212	76.56	*** ٣٩	٨٣,٥٤٦	*** ٢٧,٩٢٦	62.33	*** 19.857	75.712	*** ١٧,١٤٥	34.02	* 6.187	٦٧,٢٣٨	** 11.288	48.72	** 11.4	60.732	** ٨,٥٠٦
٣-نشاط التسويق																				
- نسبة كلفة التسويق	٦٩,٣٦	*** ٢٧,١٧	٧٨,٤٣	*** 19.999	65.53	*** 23	٧٣,٢٠٥	*** ١٥,٠٢٧	67.12	*** 24.491	73.947	*** ١٥,٦١	60.72	*** 18.553	٦٩,٠٠٧	*** 12.246	٥٦,٨٩	** ١٥,٨٤	٦١,٢٨٩	** ٨,٧٠٨
- نسبة تحقق المبيعات	٠,٣٤	(غ.ج) 0.041	٨٢,٢٦٩	*** ٢٥,٥١٨	٠	(غ.ج) ٠,٠٠٠ ٣	٧٩,٨٧٨	*** 21.834	٣,٠٣	(غ.ج) ٠,٣٧٥	٧١,٧٧٥	*** ١٣,٩٨٧	١٠,٨٣	(غ.ج) ١,٤٥٨	67.129	** ١١,٢٣٢	٠,٢٦	(غ.ج) ٠	٦٨,٠٦٢	** ١١,٧٢١
٤- نشاط الخدمة																				
- ايراد الخدمة	٤٤,٨٢	** ٩,٧٤٧	٧٥,٩٨٥	*** ١٧,٤٠٢	37.3	* 7	٧٠,٢٧٢	*** 13	٤٤,٢	** ٩,٥٠٤	٧٠,٨٥٥	*** 13.371	٤٥,٢٥	** ٩,٩١٩	٦٧,٩٧٨	** ١١,٦٧٦	٢١,٨٩	(غ.ج) ٣,٣٦٢	٥٨,٩٠٤	** 7.883

$P \leq$ * ٠,١% عال جدا"، ** $P \leq$ ١% عال ، * $P \leq$ ٥ % جوهري ، (غ.ج) غير جوهري $P >$ ٥%**

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي بأستخدام الحاسوب الالكتروني.

المبحث الثاني

تحليل الاثر المنفرد لانشطة الشركة الرافدة في اسناد ابعاد التنافس

يستكمل التثبت من صحة فرضية التاثير الرئيسة الاولى عبر التحقق من صحة الفرضيات الفرعية الثلاثة الاخيرة من بين السبعة المنبثقة عنها، والتي توجهت صوب اختبار اثر كل نشاط من الانشطة الرافدة المختبرة ممثلة بالتدبير وتطوير التقنية والموارد البشرية وعلى النحو الآتي:

١- تحليل اثر نشاط التدبير في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

تضطلع الدائرة التجارية في الشركة بمسوؤلية نشاط التدبير ممثلا" بقسم الاستيراد الذي يقوم بمهمة تهيئة احتياجات الشركة من المواد الاولية والاجزاء والمستلزمات الاخرى وبالتعاون مع الاقسام ذات العلاقة.

تمر طلبية شراء المواد الاولية والاجزاء بخطوات دورة التدبير التي تنجز يدويا" بدءا" من تحديد كمية ونوعية وتوقيت الاحتياج طبقا" لخطة العمليات المقررة، مع الاخذ بالحسبان الكمية المطلوبة من كل جزء ومستوى المخزون المتوافر، لاسيما وان مسؤولية ادارة المخزون تقع تحت اشراف الدائرة التجارية ايضا". فيما تخاطب لجنة المشتريات المجهزين لاشعارهم بحاجة الشركة بعد استحصال موافقة الادارة العليا، تمهيدا" لاختيار افضل العروض التي تقدم. ثم تتابع تنفيذ اجراءات التدبير تجنبا" للتأخير عن الموعد المقرر وتذليلا" للعقبات التي تعترضها، بما فيها فحص الشحنات الواردة بمشاركة المجهز المحلي في مخازن الشركة تثبتا" من مطابقتها لشروط العقد، والتي من ضمنها التزام المجهز بتعويض الفقرات غير المطابقة للمواصفات المطلوبة (وان ظهرت في اثناء عملية التصنيع) مما يخفض كلفة النوعية الرديئة. في حين تؤخذ ضمانات على المجهز الخارجي بصيغة مبالغ كفالات تعاد اليه عند اطلاق ضمان حسن التنفيذ، وبعد تسلم وفحص المواد المجهزة وتعويض اية اضرار او نواقص بحسب بنود العقد.

وقد انتقت الشركة منذ تأسيسها عددا" محدودا" من المجهزين العالميين لتجهيز دفعات كبيرة في ظل علاقة تعاونية وثيقة طويلة الامد، استثمرت فيها معرفتهم الفنية لخصائص المواد ومواكبتهم للتطور التقني لهذا النوع من الصناعة، في اضافة منتوجات جديدة أو تطوير القائمة، فضلا" عن تحسين عملية التصنيع، مكافئة اياهم بحجم رئيس من احتياجاتها المطلوبة. في حين تصنّع الشركة بعضا" من احتياجاتها مستخدمة امكاناتها الذاتية، بالتوجه صوب تكامل خلفي نحو اعمال المجهز بعدّه خيارا" اقل كلفة يضمن توافرا" عاليا" لا سيما في ظرف الحصار. الى جانب التعاون مع الجهات الوطنية المعنية في هذا المجال، مما اسفر عنه توسيع قاعدة الصناعة المحلية لنسبة كبيرة ومهمة من المواد والاجزاء الداخلة في صناعة الالكترونيات. كما تستخدم الشركة اسلوب تحليل القيمة لتقويم الفقرات المشتراة و/او المصنعة ذاتيا"من اجل كلفة اقل واداء افضل بتغيير التصميم او عملية التصنيع أو تغيير مصدر التجهيز وبالاشتراك مع الانشطة ذات الصلة.

ب- مناقشة النتائج:

توجهت فرضية التأثير (١-٥) المشتقة من فرضية التأثير الرئيسة الاولى صوب أثبات الاثر المنفرد لنشاط التدبير بدلالة كلفة المواد الاولية والاجزاء في اسناد ابعاد التنافس المقصودة. وتستقرىء من نتائج تحليلي الانحدار البسيط والمتعدد، جدول (٥-٩) * جوهرية عالية جدا" لاثر نشاط التدبير في مجمل ابعاد التنافس، تفسر على وفق الآتي:

اولا"- اسفرت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن جوهرية عالية جدا" لاثر نشاط التدبير في اسناد غالبية ابعاد التنافس، بحيث امكن تفسير ما مقداره (٩٧,٦٦%، ٩٥,٢%، ٩٠,٤٦%) من الاختلاف الكلي في كل من الكلفة والنوعية بمؤشريها، لاسباب تعزى الى الاختلاف الكلي في نشاط التدبير. يسند ذلك قيم احصائية -F-، اذ تراوحت مدياتها بين (١١٣,٧٦٧-٥٠١,٧) بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%). في حين اسفر تحليل الانحدار المتعدد فيما يتعلق بتضمين اثر الحصار عن تحسن طفيف في كمية الاختلاف المفسرة في ابعاد التنافس جراء الاثر الاكبر لنشاط التدبير في اسناد تلك الابعاد.

ثانيا"- احرز نشاط التدبير اثرا" ذا قوة جوهرية عالية في بعدي مرونة المنتوج والتسليم بقيمتين فعليتين لاحصائية -F- (١٦,٠٣٣، ٩,٧٢٥) على التوالي، بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%). معززا" كون نشاط التدبير متغيرا" توضيحيا" جوهريا" قد اسهم الاختلاف فيه في تفسير ما مقداره (٥٧,١٩%، ٤٤,٧٦%) من الاختلاف في بعدي مرونة

* تستعرض مجمل نتائج الاثر المنفرد لانشطة الشركة الرافدة في جدول (٥-٩)، من اجل هذا كان موقعه في نهاية المبحث.

المنتوج والتسليم على التوالي. تحسنت الى (٦٧,٥٢٨%، ٥٧,٢٤١%) باشتراك متغيري نشاط التدبير وظرف الحصار معا"، دالا" على الاثر الاكبر لظرف الحصار في بعدي المرونة والتسليم قياسا" الى بعدي الكلفة والنوعية.

قدمت التحليلات المذكورة آنفا" عرضا" شاملا" للاهمية الواضحة لنشاط التدبير في اسناد ابعاد التنافس، اذ اسهم بشكل فاعل في بدء واستمرار عمل الشركة عبر تأمينه جميع مستلزمات اداء نشاطها. والآتي اهم العوامل التي يعزى اليها تأثيره الجلي في التنافس على تباين اشكاله:

اولا"- الارتباط بعلاقة تعاون وثيقة طويلة الامد، اقيمت على الثقة المتبادلة مع قلة من المجهزين في دول اليابان لا سيما شركتي (Nippon Electronic Company -NEC- & Sanyo) واخرين في هولندا والمانيا بعد ان رست عليهم المناقصات العالمية التي اجرتها الشركة عند بدء نشاطها، في ضوء المفاضلة بين بدائل التجهيز المتاحة واستنادا" الى العروض المقدمة. ولقد قدم المجهزون في ظل علاقة التعاون هذه دفعات كبيرة، قليلة التكرار لاحتياجات الشركة من المواد الاولية ومواد التعبئة والتغليف ومواد مخزنية عامة وبضاعة نصف مصنعة واخرى تامة الصنع وادوات احتياطية وآلات. كما نجم من استثمار التعاون الفني مع شركـة -Philips- الهولندية تجهيز الشركة بخطوط متكاملة لانتاج الاجزاء الداخلة في صناعة التلفاز، مثل خط صنع الابدان الخشبية، وخط صنع الاجزاء المعدنية، وخط للسماعات بمختلف الاحجام، وخط اللوح المطبوع، وخط الملفات والمحولات، وخط كامل لصناعة المنغم لجهاز التلفاز. الى جانب تقديم المواصفات الفنية اللازمة لصنع الاجزاء التي تتعامل بها هذه المعامل، فضلا" عن تدريب المهندسين والفنيين لدى الشركة المجهزة وفقا" لخطة تصمم لهذا الغرض.

ثانيا"- استثمار الاتفاقيات الثنائية مع بعض الدول منذ منتصف الثمانينيات لابرام عقود تجهيز بطريقة الدفع الآجل مما اثر سلبا" في كلفة الانتاج، نتيجة فروقات العملة للاعتمادات المستندية وللفوائد الملزمة الدفع. لذا توجه اهتمام نشاط التدبير صوب التعاون مع نشاط تطوير التقنية من اجل:

(١) تحليل قيمة مستمر عن طريق اعادة النظر في استخدام بعض المواد الاولية والاجزاء، تقليصا" لكمياتها أو استبدالها باخرى اقل كلفة أو احلالا" لبدائل محلية عوضا" عن المستوردة بهدف توفير العملة الصعبة الداخلة في كلفة الانتاج.

(٢) تحوير بعض الاجزاء لاستخدامات اخرى.

ثالثا"- توجه اهتمام الشركة بناء" على التوجيهات المركزية بدءا" من عام (١٩٨٩) صوب زيادة نسب التصنيع المحلي من المواد والاجزاء اعتمادا" على الامكانات الذاتية، وبالتنسيق مع منشآت وشركات وزارة الصناعة والمعادن والمؤسسات العلمية الوطنية، مع توجيه طلبة الدراسات العليا لخدمة الافق المستقبلي للصناعة الالكترونية الوطنية. وقد كان لهذا الترابط فعله الواضح في توسيع القاعدة المحلية لمساندة هذا النوع من الصناعة. ويستعرض جدول (٥-٦) المواد والاجزاء الداخلة في صناعة المنتوجات الالكترونية ومصادر تصنيعها أو تجهيزها، ويتبين منه اضطلاع الشركة أو منشآت وشركات وزارة الصناعة والمعادن بتصنيع نسبة كبيرة ومهمة من مستلزمات هذه الصناعة، آخذة بالحسبان الجدوى الاقتصادية والامكانات الفنية المتوافرة.

جدول (٥-٦)

المواد والاجزاء الداخلة في صناعة منتوجات الشركة الالكترونية ومصادر تصنيعها او تجهيزها.

الفقرة	مصدر التصنيع أو التجهيز
- محولات وملفات وسماعات والواح دوائر كهربائية واجزاء معدنية ولدائنية وبرامجيات تشغيلية باللغة العربية،وبرامجيات تطبيقية.	- شركة الصناعات الالكترونية.
- مواد كيمياوية ومكونات الكترونية ومفاتيح وموصلات.	- منشآت وشركات وزارة الصناعة والمعادن.
- صمامات واشباه موصلات ومقاومات ومكثفات.	- تستورد من السوق الخارجية لانخفاض اسعارها.
الشاشة.	- تستورد من السوق الخارجية، اذ يتطلب انتاجها كلفة استثمار عالية وتقنية متطورة، وعلى الرغم من ذلك فقد اعدت دراسة متكاملة نهاية التسعينيات للاستفادة من صناعة الزجاج المحلية بهذا الخصوص، توقفت المباشرة بتنفيذها لظروف الحصار الظالم.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات متفرقة من ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة.

فيما يظهر جدول (٥-٧) نسب التصنيع المحلي ونموه وفقا" لمنتوجات الشركة وعلى اساس مدتين زمنيتين توافرت بياناتهما المطلوبة. ويتضح منه الارتفاع الكبير في نسب نمو التصنيع المحلي عام (١٩٩٦) عما قبله، وقياسا" الى عام (١٩٨٩) بمقدار الضعف وبقراءة سجلت نسبة نمو (١١٤,٢٨٦%) في منتوج التلفاز الملون، مما يعكس الخطوات الواثقة للشركة في هذا المضمار. ويأتي ذلك انعكاسا" لتكاملها العمودي صوب الخلف عبر أمتلاكها لمصادر التجهيز وقد تجلى ذلك بـــ:

جدول (٥-٧)
نسب التصنيع المحلي ونموه لمنتوجات الشركة في عامي (١٩٩٣، ١٩٩٦) مقارنة بعام (١٩٨٩).

نسب التصنيع المحلي ونموه / نوع المنتوج	عام ١٩٨٩	١٩٩٣		١٩٩٦	
		النسبة	نسبة النمو عن عام ١٩٨٩	النسبة	نسبة النمو عن عام ١٩٨٩
- تلفاز ملون	%٣٥	%٤٣	٢٢,٨٥٧ %	%٧٥	%١١٤,٢٨٦
- مذياع	%53	%٦١	١٥,٠٩٤ %	%٨٨	%٦٦,٠٣٨
- مذياع-مسجل	%٤٢	%٥١	٢١,٤٢٩ %	%٨٢	%٩٥,٢٣٨
- هاتف	%٤٤	%٥٢	١٨,١٨٢ %	%٨٧	%٩٧,٧٢٧
- حاسوب	%١٩	%٢٧	٤٢,١٠٥ %	%٦٠	%٢١٥,٧٨٩
- شريط تسجيل	%٦١	%٦٤	%٤,٩١٨	%٨٠	%٣١,١٤٨

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة.

(١) اسهامها ولغاية عام (١٩٩٧) بـ (٩١%) من رأس مال الشركة العراقية لصناعة اللدائن لغرض تجهيزها بالمواد الاولية والاجزاء التركيبية اللدائنية، قبل ان تتقلص نسبة اسهامها تلك انسجاما" مع قانون الشركات رقم (٢١) لعام (١٩٩٧)، كما سبق ايضاح ذلك.

(٢) البدء بانشاء معمل لانتاج انابيب لدائنية بطريقة الحقن اللدائني عام (١٩٩٠)، باشر الانتاج عام (١٩٩٣) لصنع أجزاء وابدان لدائنية خاصة بمنتوجات الشركة الرئيسة،

الى جانب منتوجات لدائنية فرعية تستخدم أثاثا" او ملحقا" للحاسوب الالكتروني، فضلا" عن الاستفادة من اسهامها في رأس مال الشركة الوطنية للصناعات الكيمياوية واللدائنية بهذا الخصوص.

رابعا"- استخدام المخزون من المواد الاولية والاجزاء لمنتوجات اوقف انتاجها، باعتمادها بدائل في المنتوجات المستمرة الانتاج وفي خدمة تصليح مابعد البيع ايضا".

خامسا"- توجه نشاط التدبير خلال مدة الحصار نحو التدابير الآتية:

(١) ابرام عقود مقايضة مع مجهزين خارجيين لتدبير مستلزمات الانتاج لقاء تجهيزهم بمنتوجات الشركة مدعومة الاسعار.

(٢) تشكيل لجنة مصغرة للتدبير عام (١٩٩٣) تعتمد الشراء المحلي المباشر، مما يعني القبول بعرض واحد بعد التأكد من مواصفاته وذلك لارتفاع اهمية السرعة في اتخاذ قرار الشراء نتيجة التذبذب الحاد في الاسعار المحلية وتقلص مدة نفاد السعر الذي يحدده المجهز (لا تتجاوز اليوم الواحد احيانا")، مما قد يؤثر في مدى توافر وقت مناسب لتحليل اغلب العروض.

سادسا"- توجيه معامل صنع المواد الوسيطة والاجزاء في الشركة للتوسع في مجال انتاجها لتغطية متطلبات الانتاج والسوق المحلية من الواح الدوائر الكهربائية المطبوعة والمحولات والملفات المختلفة، وبحسب طلب الجهات المستفيدة، مما يعني دخول الشركة بوصفها مجهزا" لجهات اخرى، وهذا يمثل جانب اخر من نشاطها.

سابعا"- انتاج عدد من الادوات الاحتياطية والقوالب بالامكانات الذاتية وبالتعاون مع منظمات وطنية اخرى.

لقد أسند ما تقدم من نتائج صحة المضمون النظري الذي بنيت عليه فرضية التأثير (١-٥) " يؤثر نشاط التدبير جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم". معززة" نتائج المنهج التحليلي الوصفي لدراسة (Pragman, 1996) بشأن اهمية دور نشاط التدبير في دعم اشكال تنافس المنظمة.

٢- تحليل اثر نشاط تطوير التقنية في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

انشأت مختبرات البحث والتطوير منذ بدء نشاط الشركة، لتشكل فيما بعد قسما" للبحث والتطوير مرتبطا" بالمدير المفوض مباشرة" وممثلا" لنشاط تطوير التقنية.

يترجم هذا النشاط افكار التصاميم الجديدة او المطورة لمنتوج او جزء معين الى نماذج قابلة للاختبار، بعد دراسة متطلبات الزبون والاخذ بالحسبان ما تستهدفه الشركة قياسا" الى منتوجات منافسيها في السوق المحلية وما تقدمه الشركات العالمية، من اجل ابتكار ما هو ابعد من توقعات الزبون وتطلعات المنافسين، الى جانب الاستفادة من مؤشرات الانشطة ذات العلاقة. كما يقوّم مدى توافر الامكانات الفنية والاستثمارية، وجدوى الانتاج من الناحية الاقتصادية لا سيما للمنتوجات الجديدة، في ضوء حجم الطلب المحتمل وعمر المنتوج نتيجة التغير السريع الذي تتسم به هذه الصناعة. ثم تجري التجارب على نماذج التصميم مختبريا"، أذ تستخدم تقنية -CAD- في تصميم المنتوجات وبعض مراحلها ومنها التلفاز، عبر محاكاة نماذج تصميمية جديدة او مطورة او محورة حاسوبيا"، وباختبار خصائص عدة على شاشة الحاسوب مباشرة" من دون بناء نماذج فعلية. في حين تعتمد خصائص المنتوج المقترح عند وضع أو تعديل مواصفات عملية التصنيع من مواد ومهارة وآلة، بغية تأمين تنفيذ فاعل لخصائص التصميم المحددة. هذا من جهة، ومن جهة اخرى، ينظر الى امكانات عملية التصنيع في اثناء مرحلة التصميم كقدرات الالة وطبيعة المعالجة ومدى توافر المواد، من اجل التغلب على مشاكل التصميم الاولي قبل اقراره بشكل نهائي. فضلا" عن تحديد انشطة دعم نوعية المنتوج وفي مقدمتها مواصفات المواد والاجزاء المطلوبة، مع اجراء القياسات الكهربائية التفصيلية استنادا" الى المواصفات المعتمدة. هذا فيما يتعلق بالمنتوج أما عملية تصنيعه، فتعتمد الشركة تقنية هي مزيج بين اليدوية والآلية في عملية التصنيع التجميعي، اذ تستخدم آلات -CNC- بشكل محدود والتي تمثل البداية المبكرة لتقنية التصنيع ذاتية العمل. فيما لم تستخدم تقنية تكامل حاسوبيا" بين مرحلتي التصميم والتصنيع كتقنية -CAM- والانواع الاخرى التي جاءت بعدها، في حين تتميز التقنية غير الملموسة (الخبرة والمهارة والمعرفة) بالمرونة التي تستجيب لاجراء التحويرات او الاضافات.

هذا من جانب، ومن جانب آخر، يتشارك نشاط تطوير التقنية مع نشاط العمليات وقسم السيطرة النوعية في وضع وتطوير تصاميم المنتوج بشكل تزامني وليس تعاقبيا"، مما يمثل تجسيدا" لمفهوم الهندسة المتزامنة الذي يحطم الحواجز بين الانشطة الوظيفية لا سيما التصميم والتصنيع، من اجل تبسيط عملية التصنيع وتحقيق نوعية افضل. ويمكن ادراج اهم انجازات النشاط في الآتي:

اولا"- اضافة منتوجات واصناف جديدة باستمرار تستجيب لمتطلبات الزبون المتغيرة وتواكب التطور التقني في هذا النوع من الصناعة، اعتمادا" على الامكانات الذاتية وبما

يعزز قدرة الشركة التنويعية كالحاسوب الالكتروني والمذياع مسجل عام (١٩٨٥)، واخرى آنية الطلب قدمت بدءا" من عام (١٩٩٣).

ثانيا"- تحوير المنتوجات القائمة لتحقيق كلفة ادنى مع تطوير مستمر لخصائصها كتحوير جهاز الهاتف عام (١٩٨٨) ثم اضافة خاصية التزويل الحر (من دون رفع السماعة) عام (١٩٩٥)، وتطوير الحاسوب الالكتروني الى محطة طرفية في العام نفسه، مع الحصول على شهادات تسجيل نماذج صناعية خاصة بذلك.

ولا يقتصر نشاط تطوير التقنية في الشركة على تطوير المنتوج فقط بل امتد ليشمل تطوير العملية عبر:

اولا"- تطوير صيغ العمل كأعداد وتنفيذ برامجيات لتطوير اداء انشطة الشركة، الى جانب برامجيات متنوعة تشكل مركز ثقل في كلفة الحاسوب الذي تنتجه الشركة.

ثانيا"- اعداد وتنفيذ بحوث تستثمر ما متاح من طاقة بدءا" من عام (١٩٩١)، اثمرت نتائجها عن اتباع انماط غير تقليدية من اساليب التشغيل، تجلت في تقديم منتوجات آنية الطلب بمجهود ذاتي اهمها جهاز الانذار لحماية السيارات لصالح شركة التأمين الوطنية عام (١٩٩٣) واجهزة السيطرة على انارة الشوارع عام (١٩٩٣) ومحولات الضغط الواطيء عام (١٩٩٦) لصالح منشآت توزيع الطاقة الكهربائية. فضلا" عن عقود تجهيز بعض المنتوجات الرئيسة لصالح الآخرين، تمخض عنها انتاج (١٣٣) حاسوب الكتروني و (٣٨٨٨٣٥) شريط تسجيل عام (١٩٩٧).

ب- مناقشة النتائج:

اهتمت فرضية التأثير (٦-١) بالتحقق من مدى صحة جوهرية أثر نشاط تطوير التقنية بدلالة كلفة البحث والتطوير في اسناد ابعاد التنافس. ويعرض جدول (٥-٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نشاط تطوير التقنية في التنافس بمختلف اشكاله، ونتائج تحليل الانحدار المتعدد لايضاح اسهام أثر ظرف الحصار في شرح نسبة اخرى من الاختلاف الكلي في تلك الابعاد. ويمكن تتبع تفسير تلك التأثيرات على وفق الآتي:

اولا"- اظهر نشاط تطوير التقنية أثرا" عالي الجوهرية في بعد الكلفة بقيمة فعلية مرتفعـة لاحصائية -F- سجلت قراءتها (١١,٩٤)، بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%)، فيما يشير معامل التوضيح الى نحو (٤٩,٨٨%) من الاختلاف الكلي في بعد الكلفة قد امكن تفسيره بدلالة نشاط تطوير التقنية. وترجع معنوية التأثير العالية في بعد الكلفة الى قيام الملاك الفني المتخصص بالآتي من الاجراءات:

(١) استخدام اسلوب هندسة القيمة في تطوير تقنية المنتوج تجلى باعداد وتنفيذ بحوث تحوير التصاميم تحقيقا" لكفاءة اعلى وكلفة ادنى واختصارا" لزمن الانتاج مع المحافظة على اعتمادية المنتوج، كتحوير جهاز التلفاز الملون باحجامه المتوقفة عن الانتاج الى مرقاب يستخدم شاشة عرض للحاسوب الالكتروني لصالح وزارة التربية عام (١٩٩٠)، الى جانب اختزال بعض الاجزاء او استخدام قياسيه الاجزاء وذلك بتوحيدها بين الاصناف المماثلة، مما اسفر عن توفير في المواد والاجزاء المستخدمة وفي العملة الصعبة اللازمة لشراء المستورد منها.

(٢) اعداد وتنفيذ دراسات تطوير تقنية العملية، كتحديث خط انتاج التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة عام (١٩٨٤)، مع ادخال متواضع لآلات -CNC- القابلة للبرمجة لانجاز معالجات مختلفة كتثقيب اجزاء متنوعة، الى جانب تنفيذ اعتماد آلية تجميع بسيطة ممثلة بالاحزمة الناقلة، فضلا" عن توسيع طاقة انتاج الخط عام (١٩٨٨).

ثانيا"- احرز نشاط تطوير التقنية أثرا" جوهريا" عاليا" في بعد النوعية بدلالة عدد العيوب، انعكس بقيمة احصائية -F- الفعلية (١٣,٦٨) موضحا" (٥٣,٢٧%) من الاختلاف الكلي في هذا المؤشر، بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%). وتعزى جوهرية تأثير نشاط تطوير التقنية في بعد نوعية منتوج التلفاز الملون لا سيما مؤشر عدد العيوب الى جملة عوامل اهمها:

(١) اعتماد النشاط على المواصفة القياسية العالمية بوصفها اساسا" في وضع مواصفة التلفاز وفي تحوير بعض ابعاده، كما تعدل اصناف منتوج التلفاز الملون ويطور ما هو قائم منها استنادا" الى دراسة وتحليل منتوجات شركات مختلفة ومنها المنافسون للاطلاع على خبرتهم ومستوى نوعية منتوجاتهم، مما اسهم في ارتفاع نوعية التصميم.

(٢) التنسيق مع نشاطي العمليات والخدمة وقسم السيطرة النوعية تأمينا" لنوعية مطابقة افضل.

ثالثا"- سجل نشاط تطوير التقنية اثرا" جوهريا" منخفضا" في بعدي النوعية بدلالة كلفة التالف ومرونة المنتوج، بمستوى جوهري (٥%) ودرجة ثقة (٩٥%) عكسته جوهرية قيمتي احصائية -F- الفعلية (٧، ٧,٧٢) على التوالي، شارحا" ما يقارب (٣٦,٠٢%، ٣٩,١٥%) من الاختلاف الكلي في هذين البعدين مقارنة ببعدي الكلفة والنوعية. ويعزى انخفاض جوهرية اثر نشاط تطوير التقنية في بعد النوعية بدلالة كلفة التالف الى غياب الاثر المباشر للنشاط في هذا المؤشر، اذ يحدث التالف نتيجة نوعية مدخلات الانتاج

المستخدمة لا سيما المواد الاولية والافراد. فيما تجلت استجابة نشاط تطوير التقنية لمتطلبات تقليص القدرة التنويعية للشركة (تراجع عدد اصناف مجموعة التلفاز الملون المقدمة) بتحديث طراز المنتوجات والاصناف المقدمة او تطويرها. وبذا انحسرت جهود النشاط خلال التسعينيات في الاسهامات الآتية:

(١) اعداد وتنفيذ تصاميم محلية جديدة لطراز حديث من المنتوجات والاصناف المستمرة في الانتاج، ومنها التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة الذي يعمل مع اكثر من (٢٠) نظام حاليا" وبما يتجاوز (٨٠) قناة.

(٢) تطوير مستمر للقائم من المنتوجات تعزيزا" لقدرتها التنافسية ازاء المنتوجات المنافسة المماثلة، كتطوير التلفاز الملون باضافة وحدة تسجيل مرئي، فضلا" عن ادخال منظومة السيطرة البعيدة -Remote Control-.

رابعا"- اخفق نشاط تطوير التقنية في التأثير بجوهرية في بعد التسليم لانخفاض قيمة احصائية -F-، وقد يعود ذلك الى تركز اهتمام نشاط تطوير التقنية على تصميم المنتوج وعملية تصنيعه لاسيما من حيث الكلفة والنوعية وانحسار مجال البحث والتطوير في الجوانب الاخرى.

خامسا"- اسفر أدخال أثر ظرف الحصار الى جانب نشاط تطوير التقنية عن اضافة كمية مفسرة اخرى من الاختلاف الكلي في ابعاد التنافس، تدرجت مدياتها بين (٢٧,٥٨٥%-٥٠,٨٣٦%)، ليصبح مجموع الاختلاف المفسر الى الاختلاف الكلي (٧٧,٤٦٥%، ٧٤,١٢٧%، ٧٠,٢٨%، ٦٧,٣٢%، ٦٣,٥٢٦%) في ابعاد الكلفة والنوعية (عدد العيوب وكلفة التالف) ومرونة المنتوج والتسليم على التوالي. مسندة بقيم احصائية -F- الفعلية بمديات اندرجت بين (٩,٥٧٩-١٨,٩٠٧)، وبمستوى جوهري انحصر مداه بين (٠,١%-١%) ودرجة ثقة وقعت بين (٩٩%-٩٩,٩%). وبذا يضيف الحصار الجائر سببا" اخر لضعف جوهرية اثر نشاط تطوير التقنية في بعدي مرونة المنتوج والتسليم.

عززت النتائج المتقدم تفسيرها صحة فرضية التأثير (١-٦) "يؤثر نشاط تطوير التقنية جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم". وقد جاءت منسجمة مع طروحات كل من (Wheelwright & Clark, 1992) بشأن ضرورة امتلاك قدرات تطوير تقنية منتوج وعملية بوصفها مصدرا" اساسيا" لتحقيق التفرد التنافسي. وبما يتفق مع الدراسة الاختبارية لـ (Upton, 1995) التي توصلت الى تأثر درجة المرونة بالجانب البشري بصورة اكبر قياسا" الى الجانب الفني، ومن ثم اسناد ابعاد تنافس تبدو متعارضة. اذ تتصف الشركة قيد البحث بانخفاض كثافة رأس المال الثابت وارتفاع

العنصر البشري لغلبة التجميع اليدوي علىمعظم مراحل العمليات، مع ذلك تتسم بمرونة نسبية في التعامل مع حذف او تطوير او اضافة منتوجات جديدة، وباسناد واضح لبعدي الكلفة والنوعية ايضا". وهذا ما يختلف عن نتائج دراسة كل من (Parthasarthy & Sethi, 1992)، التي ترى ضعف اسناد خيار التقنية المرنة لبعد الكلفة مقارنة ببعدي النوعية والمرونة. وبذا ايدت نتائج الدراسة الحالية الرؤية النظرية بامكانية تجاوز العلاقة العكسية بين ابعاد تنافس متعددة في ظل تقنية مرنة.

٣- تحليل أثر نشاط الموارد البشرية في اسناد ابعاد التنافس:-

أ- واقع النشاط في الشركة:

يعنى نشاط الموارد البشرية في الشركة باكتساب الافراد وتقويم ادائهم وتحفيزهم لمستويات اداء اعلى وتطوير مهاراتهم، الى جانب توفير بيئة عمل مريحة وبما يؤمن استمرارية التزامهم بتحقيق ما تصبو اليه الشركة من اهداف، ويمكن اجمال اهم سمات النشاط على النحو الآتي:

اولا"- اشغال المواقع الوظيفية في ضوء التناسب بين مؤهلات الفرد التي يقتضيها الموقع وبين ابعاده من الواجبات والمسؤوليات الملقاة.

ثانيا"- تخطط الشركة لاحتياجاتها البشرية في ضوء خططها لمختلف الانشطة.

ثالثا"- تستقطب الشركة موظفيها عن طريق الاعلان او من داخل الشركة او عبر منتسبيها، ويتم تعيينهم عند استيفائهم الشروط المطلوبة، بعد اجتياز اختبار بحسب طبيعة العمل الشاغر.

رابعا"- تهيئة بيئة عمل مادية ونفسية مناسبة، عبر تعزيز مستمر لاجراءات السلامة الصناعية والدفاع المدني عن طريق الفحص الدوري للآلات والاجهزة كافة وتدريب القائمين عليها تطويرا" لمهاراتهم، فضلا" عن تطوير الخدمات التي تقدم في مجالات النقل والمطعم والطبابة.

خامسا"- ادراك مسؤوليتها الاجتماعية تجاه زبائنها الداخليين (منتسبيها) تجلت باستجابتها لحاجاتهم الملحة، ومن اهمها تنفيذ مشروع لاسكانهم واخر لاقامة مستشفى، كما يمثل المنتسبين انتخابا" عضوان في مجلس ادارة الشركة المؤلف من (٩) اعضاء.

سادسا"- يقوّم الرئيس المباشر الاداء فرديا" عن طريق تقارير سنوية سرية على وفق مقياس التدرج البياني. ويتم ترقية الافراد على وفق معياري مدة الخدمة (الاقدمية)

والجدارة بما فيها المؤهلات العلمية، اذ تمثل تخطيطا" لسير المهنة يوفق بين حاجات الفرد والشركة طويلة الامد.

سابعا"- يتم الدفع على اساس زمني (الراتب) وبزيادة متكررة من مجلس قيادة الثورة ووزارة الصناعة والمعادن، فضلا" عن الحوافز الفردية العينية والنقدية على اساس مدة الخدمة والمؤهل العلمي ومستوى المسؤولية تبعا" لقرارات مجلس ادارة الشركة وليس استنادا" الى نظام حوافز ثابت. كما تدفع الشركة حوافز جماعية بصيغة مكافأة سنوية تعادل راتبين اضافيين، واخرى بنسب معينة وفقا" لكل عنوان وظيفي عند انجاز خطة الانتاج ونمو مردودات المبيعات وتعد نوعا" من المشاركة في الارباح، فضلا" عن منح الاجازات السنوية المتراكمة في اثناء فصل الصيف، الى جانب التمتع بميزة التقاعد استنادا" الى قانون العمل والضمان الاجتماعي فيما يخص المنتسبين من العمال والقانون المدني فيما يخص الموظفين.

ثامنا"- اعداد وتنفيذ خطط تدريب وتطوير ملاك الشركة الاداري والفني من خلال دورات تقام داخل وخارج القطر (تذكر عند تحليل مؤشر كلفة التدريب).

ب- مناقشة النتائج:

ارتكزت فرضية التاثير (١-٧) على وجود أثر ذي دلالة جوهرية لنشاط الموارد البشرية في اسناد ابعاد التنافس . باعتماد مؤشر نسبة الدوران الممكن تجنبه بعد استبعاد حالات ترك العمل التي لا يمكن ملافاة اسبابها، وبذا يعكس المؤشر حالات ترك العمل الاختياري، الى جانب مؤشر كلفة التدريب لتحديد دور نشاط الموارد البشرية في اسناد ابعاد التنافس. ويمكن تتبع تفسيرات نتائج تأثير نشاط الموارد البشرية بمؤشريه، جدول (٥-٩)، على وفق الآتي:

اولا"- نسبة الدوران:

(١) احرز نشاط الموارد البشرية بدلالة نسبة الدوران أثرا" جوهريا" في كل من بعدي الكلفة والنوعية بمؤشريها. مدعما" باحصائية -F- بقراءاتها الجوهرية ذات المديات الواقعة بين (٥-٦,٥١٤) تحت مستوى جوهري (٥%) ودرجة ثقة (٩٥%)، مؤشرة" نسبا" تفسيرية منخفضة، ارتفعت بعد تضمين أثر ظرف الحصار، مسجلة" قراءات قدرها (٧٨,١١٨%، ٧٢,٨١٧%، ٧١,٧٢%) في بعدي الكلفة والنوعية بدلالة عدد العيوب وكلفة التالف، ومعززة بقيم احصائية -F- العالية الجوهرية بقراءات فعلية ما بين (١٣,٩٤٨-١٩,٦٣٥) بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%). ويعزى الأثر الجوهري لنشاط الموارد البشرية ممثلا" بنسبة الدوران الى استمرار انخفاضها خلال التسعينيات عما قبلها،

لذا اسهم اشتراك متغيري نشاط الموارد البشرية وظرف الحصار في تفسير جزء اضافي من الاختلاف الكلي في التنافس بمعظم ابعاده. اذ سجلت نسبة الدوران متوسطا" قدره (١٣%) في اثناء التسعينيات، نظير متوسط بلغ (٢٨,٩%) في المدة التي سبقتها، مما يعكس انكماش حالات ترك العمل الاختياري نتيجة تقليص الشركة لحجم القوة الكلية للعمل بدءا" من عام (١٩٨٦)، وبما يتوافق مع حجم خطة الانتاج من خلال عدم تعيين افراد جدد عوضا" عمن يترك العمل. هذا من جانب، ومن جانب آخر تعود غالبية حالات ترك العمل الى انهاء الخدمات بسبب الغياب بعدّه عاملا" رئيسا"، اذ سجلت نسبة عدد حالات ترك العمل نتيجة الغياب الى عدد حالات ترك العمل الكلية متوسطا" قدره (٨٠,٥%) خلال مدة الدراسة، فيما تعود النسبة المتبقية لعوامل اخرى اهمها الاستشهاد دفاعا" عن الوطن والتقاعد والوفاة.

وتقف مسببات عدة خلف النسبة العالية للغياب، يأتي في مقدمتها بعد الشركة عن موقع السكن وطول الدوام فيها، مما ضاعف صعوبة الجمع بين العمل والدراسة للملتحقين بالدراسة المسائية او بين العمل والمهام المنزلية فيما يخص العنصر النسوي الذي شكل متوسطا" نسبته (٤٩,٥%) الى مجموع قوة العمل خلال مدة الدراسة، سواء في الجانب الاداري لنشاط الشركة ام الفني الذي يرتكز على مراحل تجميعية في خطوط الانتاج لا تستدعي جهدا" بدنيا" خاصا". يؤشر تفسير النتيجة آنفا" ان حالة الغياب وتكرارها المتجسدة بعدم التحاق الفرد بالعمل عندما يكون من المقرر ان يعمل، تعد بداية لانسحاب الفرد كليا" عن العمل، ومن ثم انهاء خدماته.

اما في مجال النوعية، فعلى الرغم من انخفاض حجم قوة العمل الكلية، فقد تواصل تدريب افراد قسم السيطرة النوعية عن طريق ممارسة عمليات التصنيع المختلفة داخل مراكز الانتاج وكذلك التدريب في مختبرات السيطرة النوعية، الى جانب اشراكهم في دورات تدريبية في مختلف المواضيع ذات العلاقة، كعلم القياس والسيطرة النوعية الاحصائية وادارة النوعية واعداد المتطلبات والمواصفات الخاصة بالعمل، بغية تهيئة ملاك مؤهل ومدرب يضطلع بمهام النوعية المختلفة في التفتيش والفحص والتقويم والتدقيق وتحسين وتطوير النوعية.

(٢) اخفق مؤشر نسبة الدوران في التأثير بكل من مرونة المنتوج والتسليم، ويعزى ذلك الى التأثير الكبير لظرف الحصار الجائر في هذين البعدين، لذا لم يوضح الاختلاف الكلي في نسبة الدوران بمفردها كمية جوهرية من الاختلافات الكلية في كلا البعدين. في حين اسهم تضمين أثر ظرف الحصار الى جانب نسبة الدوران في تحديد (٧٤,٣٢٢%) من

الاختلاف الكلي في بعد مرونة المنتوج بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%) معززا" بالقيمة الفعلية لاحصائية -F- (١٥,٩١٩)، مع توضيح (٥٧,٥١%) من الاختلاف الكلي في بعد التسليم بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%) مسندا" بقيمة احصائية -F- الفعلية بقراءة (٧,٤٤٣). كما تعكس هذه النتيجة الأثر الاكبر لنشاط الموارد البشرية في بعدي الكلفة والنوعية قياسا" الى أثره في بعدي مرونة المنتوج والتسليم.

ثانيا"- كلفة التدريب:

يتبين من نتائج جدول (٥-٩) ضعف جوهرية أثر مؤشر كلفة التدريب في معظم ابعاد التنافس نتييجة التذبذب الشديد في قيم المؤشر على الرغم من احتسابه بقيم ثابتة. اذ بلغت على سبيل المثال (١٧٥٧، ٢٨٣، ١١٩٥٣، ٥٥) دينارا" للاعوام (١٩٨٧، ١٩٨٨، ١٩٨٩، ١٩٩١) على التوالي، اعتمادا" على طبيعة وعدد الدورات والمشاركين فيها والجهة التي تقيمها، مما قلص نسبة اسهام المؤشر في تفسير الاختلاف الكلي في ابعاد التنافس. في حين تحسنت قيم معامل التوضيح بعد اخذ أثر ظرف الحصار بالحسبان، اذ امكن تفسير ما مقداره (٧٨,٠٦%، ٧٥,٣١٧%، ٧١,٦٠٨%، ٦٧,٦٨٩%، ٥٩,٩٨٢%) من الاختلاف الكلي في ابعاد الكلفة والنوعية بمؤشريها ومرونة المنتوج والتسليم على التوالي، مسندة بقيم احصائية -F- الفعلية ذات الجوهرية العالية، التي اندرجت مدياتها بين (٨,٢٤٤-١٩,٥٦٩) بدلالة جوهرية انحصرت مستوياتها بين (٠,١%-١%) ودرجة ثقة تراوحت بين (٩٩%-٩٩,٩%). ويعزى ذلك الى تراجع قيم المؤشر في التسعينيات، أذ سجل متوسطا" بلغ (٢٧٥) دينارا" كقيمة ثابتة نظير متوسط مرتفع في الثمانينيات قدره (٣١٠٤) دينار، نتيجة أكتساب التدريب لحيز مهم من اهتمام الشركة منذ بدء نشاطها ولغاية اوائل التسعينيات عبر تطوير مستمر لمعلومات ومهارات وخبرات منتسبيها ضمن برامج مخططة تجلت في:

(١) الحاق منتسبي الشركة بدراسات عليا داخلية تنتقى مواضيعها بما يخدم الافق المستقبلي للصناعة الالكترونية، مع ايفاد العديد من المهندسين والفنيين في دورات تدريبية متخصصة لدول الجزائر والاردن وكوريا الجنوبية وتايلندا واندنوسيا ويوغسلافيا وفرنسا وهولندا والسويد والولايات المتحدة. وفي زمالات دراسية خارجية في الاختصاصات التي تصب في توجه الشركة.

(٢) استقدام العديد من الخبراء الخارجيين لتدريب ملاك الشركة على الاساليب الخاصة بادخال وتنفيذ تصاميم جديدة، اثمر عن الاستغناء كليا" عن قوة العمل الاجنبية عام (١٩٨٤).

(٣) الاشتراك في دورات متخصصة تأهيلية واخرى تطويرية، جدول (٥-٨) تقيمها منظمات وطنية لا سيما عند تقديم منتوجات جديدة او تحوير القائمة تعزيزا" وتطويرا" لقدرات الشركة في مجال نشاطها. ويلاحظ من الجدول الهبوط المستمر في عدد الدورات والمشاركين فيها ضمن المدة التي تغطيها الدراسة بعدّه نتيجة" مباشرة" لتأثير ظرف الحصار الجائر.

أيدت نتائج جوهرية اثر نشاط الموارد البشرية بدلالة نسبة دوران الافراد في اسناد ثلاثة ابعاد تنافسية رئيسة وفرعية من مجموع الابعاد الخمسة المبحوثة، الطروحات التي خرجت بها كل من دراستي (Evans, 1986; Arthur, 1994) عن اسهام نشاط الموارد البشرية في تحقيق ستراتيجية المنظمة، ودراستي (Lado & Wilson, 1994; Becker & Gerhart, 1996) بوصف نشاط الموارد البشرية محورا" في خلق القيمة، ومصدرا" فريدا" للميزة التنافسية المستدامة. عليه يمكن اعتماد فرضية التأثير (١-٧) "يؤثر نشاط الموارد البشرية جوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والنوعية والتسليم". بعد الاخذ بالاسباب التي عزي اليها ضعف جوهرية تأثير نشاط الموارد البشرية بدلالة كلفة التدريب في التنافس بمعظم ابعاده.

جدول (٥-٨)

نوع وعدد الدورات التدريبية والمشاركين فيها المقامة خارج الشركة للمدة (١٩٨٥-١٩٩٧)([٨])

العام نوع	١٩٨٥		١٩٨٦		١٩٨٧		١٩٨٨		١٩٨٩		١٩٩٠		١٩٩١		١٩٩٢		١٩٩٣		١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		١٩٩٧	
عدد الدورة الدورات والمشاركين فيها	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية	تأهيلية	تطويرية
عدد الدورات	٣٠	٣٣	-	٦٦	-	٦٠	٦	٣٣	٣٦	٣٩	١٤	١٦	-	٣	-	٣	-	١	-	١	-	١	-	١	-	١
اجمالي عدد الدورات	٦٣		٦٦		٦٠		٣٩		٧٥		٣٠		٣		٣		١		١		١		١		١	
عدد المشاركين	٥١	٥١	-	٧٣	-	٧١	٢٢	٣٤	١٠٥	٤٣	١٦	٢٥	-	٣	-	٣	-	٢	-	٢	-	٢	-	٢	-	١
اجمالي عدد المشاركين	١٠٢		٧٣		٧١		٥٦		١٤٨		٤١		٣		٣		٢		٢		٢		٢		١	

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى بيانات ملفات الحاسوب الالكتروني في الشركة وسجلاتها بهذا الخصوص.

([٨]) لم تتوافر بيانات عام (١٩٨٤).

جدول رقم (٥-٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للاثر المنفرد لانشطة الشركة الرافدة وتحليل الانحدار المتعدد لأثر تضمين ظرف الحصار في اسناد ابعاد التنافس

البعد التنافسي / المتغير / المؤشرات الاحصائية / النشاط	الكلفة				النوعية															
	الكلفة				كلفة التالف				عدد العيوب				مرونة المنتوج				التسليم			
	مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار		مؤشر النشاط		مع تأثير ظرف الحصار	
	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F	R^2 %	F
٥- نشاط التدبير																				
كلفة المواد والاجزاء المشتراة	٩٧,٦٦	*** 501.7	٩٧,٦٧٢	*** ٢٣٠,٧٨٦	٩٥,٢	*** ٢٣٨	٩٥,٣٢٢	*** 112.058	90.46	*** 113.767	90.47	*** ٥٢,٢١	57.19	** 16.033	٦٧,٥٢٨	** ١١,٤٣٨	44.76	** ٩,٧٢٥	٥٧,٢٤١	** ٧,٣٦٣
٦- نشاط تطوير التقنية																				
كلفة البحث والتطوير	٤٩,٨٨	** ١١,٩٤	77.465	*** 18.907	36.02	* 7	٧٠,٢٨	*** ١٣,٠٠٦	٥٣,٢٧	** 13.68	٧٤,١٢٧	*** ١٥,٧٥٨	٣٩,١٥	* ٧,٧٢	٦٧,٣٢	** ١١,٣٣	12.69	(غ.ج) ٢	٦٣,٥٢٦	** 9.579
٧- نشاط الموارد البشرية																				
- نسبة دوران الافراد	٣٥,١٨	* 6.514	٧٨,١١٨	*** ١٩,٦٣٥	٣٠,١٢	* ٥	٧١,٧٢	*** ١٣,٩٤٨	٣٣,٦٧	* ٦,٠٩١	٧٢,٨١٧	*** ١٤,٧٣٤	٤,١٩	(غ.ج) ٠,٥٢٤	٧٤,٣٢٢	*** ١٥,٩١٩	٢٠,٠٨	(غ.ج) ٣,٠١٤	٥٧,٥١	** 7.443
- كلفة التدريب	٢٧,٣٣	(غ.ج) ٤,٥١٣	٧٨,٠٦	*** ١٩,٥٦٩	٣٣,٠٣	* ٦	٧٥,٣١٧	*** ١٦,٧٨٢	٢٢,٥١	(غ.ج) ٣,٤٨٧	٧١,٦٠٨	*** ١٣,٨٧٢	١٩,٩٢	(غ.ج) ٢,٩٨٤	٦٧,٦٨٩	** ١١,٥٢٢	٣,٥٥	(غ.ج) ٠	٥٩,٩٨٢	** ٨,٢٤٤

***** P ≥ ٠,١% عال جدا"، ** P ≥ ١% عال ، * P ≥ ٥ % جوهري ، (غ.ج) غير جوهري P < ٥%**

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي بأستخدام الحاسوب الالكتروني.

المبحث الثالث

خلاصة الاثر المنفرد لانشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس

استهدفت فرضية التأثير الرئيسة الاولى اختبار الاثر المنفرد لانشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس، ومفادها "تؤثر انشطة المنظمة الرئيسة والرافدة انفرادا"، وجوهريا" في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم" وذلك عبر سبع فرضيات فرعية انبثقت عنها. استعرضت نتائج اختباراتها ومستوى قبولها في المبحثين السابقين. ويستخلص من قبول فرضيات التأثير السبعة الفرعية ثبوت صحة فرضية التأثير الرئيسة الاولى، مدعمة بعرض الخلاصة النهائية لنتائج اختباراتها، جدول (٥-١٠) التي يبدو منها التأثير الجوهري العام لانشطة الشركة فرادا" في اسناد ابعاد التنافس، كما ان لانشطة العمليات والامداد الخارجي والتسويق والتدبير التأثير الاكبر من بينها.

يتضح عند تأمل الشكل توزع التأثيرات الجوهرية على النحو الآتي:

١-بلغت مجمل التأثيرات ذات الجوهرية العالية جدا" (١٣) أثرا" بنسبة غالبة قدرها (٣٧%) من مجموع عدد التأثيرات البالغة (٣٥) أثرا"، بمستوى جوهري (٠,١%) ودرجة ثقة (٩٩,٩%).

٢-سجلت (١٠) تأثيرات عالية الجوهرية مثلت ما نسبته (٢٩%) من اجمالي عدد التأثيرات، بمستوى جوهري (١%) ودرجة ثقة (٩٩%).

٣-كانت التأثيرات ذات الدلالة الجوهرية (٨) تأثيرات وبنسبة (٢٣%) من اجمالي العدد، تحت مستوى جوهري (٥%) ودرجة ثقة (٩٥%).

٤-هناك (٤) تأثيرات غير جوهرية شكلت النسبة الاقل من مجموع عدد التاثيرات، اذ بلغت (١١%)، تركز معظمها في بعد التسليم لاسباب تقدم عرضها، فيما اسهم اشتراك أثر ظرف الحصار في تحويل تأثيرها الى مستوى جوهري مقبول.

جدول (٥-١٠)
خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الاثر المنفرد لانشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس.

الانشطة	ابعاد التنافس	الكلفة	النوعية		مرونة المنتوج	التسليم
			كلفة التالف	عدد العيوب		
الرئيسة	١- العمليات: بدلالة نسبة الانتفاع	***	***	***	**	*
	٢- الامداد الخارجي	***	***	***	*	**
	٣- التسويق: بدلالة نسبة كلفة التسويق	***	***	***	***	**
	٤- الخدمة	**	*	**	**	(غ.ج)
الرافدة	٥- التدبير	***	***	***	**	**
	٦- تطوير التقنية	**	*	**	*	(غ.ج)
	٧- الموارد البشرية بدلالة نسبة دوران الافراد	*	*	*	(غ.ج)	(غ.ج)
***** جوهري عال جدا" ** جوهري عال * جوهري (غ.ج) غير جوهري**						

المصدر: اعداد الباحثة.

قدمت هذه النتيجة دعما" واسنادا" عاليين للافتراضات النظرية لدراستي (Porter, 1985; 1996) التي افادت بأهمية التركيز على انشطة المنظمة بوصفها مصادرا" اساسية لاشكال الميزة التنافسية المختلفة، وضرورة الانسجام البسيط بين كل نشاط منفرد وستراتيجية التنافس عادا" اياه نوعا" من انواع التوافق الداخلي (توافق المرتبة الاولى)، ودراسة كل من (Collis & Montgomery, 1995) التي بينت ان قدرات المنظمة ممثلة بانشطتها المتعددة هي المتحكمة في ادائها المتفرد.

الفصل السادس

تحليل أثر التوافق الداخلي في اسناد ابعاد التنافس

يتمثل التوافق الداخلي بروابط انشطة المنظمة مع بعضها بعضا المؤثرة بطريقة مباشرة وغير مباشرة في اسناد ابعاد التنافس عبر مسارات معينة، عاكسة دور التناغم والتكامل بين الستراتيجيات الوظيفية في بلوغ ما تصبو اليه ستراتيجية التنافس من اهداف مشتركة، تتجسد ببعد تنافسي معين. الى جانب الروابط بين تلك الانشطة، وابعاد تنافس معينة في اسناد بعد تنافسي مختار تثبتا" من مدى صحة مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس تلك. من اجل الوقوف على ذلك استعين باسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعا" لمسارات علاقاتها التأثيرية في نماذج الدراسة (٤-٢، ٤-٣، ٤-٤) عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التوضيحي (النشاط) ومتغير الاستجابة (بعد التنافس) الى تأثير مباشر، وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة ممثلة بانشطة او ابعاد تنافس اخرى. وذلك في ثلاثة مباحث، تطرق الاول منها الى اختبار وتحليل أثر التوافق الداخلي بين الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس، فيما افرد المبحث الثاني لاختبار وتحليل أثر التوافق الداخلي للانشطة الرافدة مع بعضها بعضا، ومع الانشطة الرئيسة في ذلك الاسناد. ثم تبع بمبحث آخر لاستيضاح أثر التوافق الداخلي لمجمل الانشطة في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر ابعاد تنافس اخرى، وليخلص الفصل بمبحثه الرابع الى استعراض مجمل النتائج التي فسرت في ثناياه بخلاصة موجزة.

المبحث الاول

تحليل أثر التوافق الداخلي بين انشطة الشركة الرئيسة
في اسناد ابعاد التنافس

صيغت فرضية التاثير الرئيسة ارتكازا" على المضمون النظري للدراسة، من ان للانشطة الرئيسة تأثيرات متداخلة فيما بينها تنعكس على اسناد ابعاد التنافس، واصفة" أثر التوافق الداخلي بين تلك الانشطة في اسناد ابعاد الكلفة والنوعية والمرونة والتسليم. وبذا تنتقل هذه الفقرة من تفسير نتائج اختبار الأثر على مستوى الانشطة فرادا" الى تفسير نتائج اختبار أثر الروابط الداخلية على مستوى الانشطة ترابطا"، وباستخدام اسلوب تحليل المسار، من اجل توضيح اسهام العلاقات المتداخلة التبادلية فيما بين الانشطة في اسناد ابعاد التنافس تلك، وعلى النحو الآتي:

١- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط العمليات مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

يختبر أثر التوافق الداخلي لنشاط العمليات عبر التثبت من صحة فرضية التأثير (٢-٨)، ومؤداها "يؤثر نشاط العمليات تأثيرا" غير مباشر عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى (الامداد الخارجي والتسويق والخدمة) في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم فضلا" عن تأثيره المباشر". ويستعرض جدول (٦-١)* نتائج اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على مستوى الانشطة الرئيسة، وذلك في ضوء ما سجل من قراءات لمؤشرات احصائية دالة على تلك التأثيرات بما فيها نشاط العمليات، التي تفسر نتائجه المبينة تفصيلاتها في شكل (٦-١) على وفق الآتي:-

أ- احرز نشاط العمليات أثرا" مباشرا" يفوق تأثيراته غير المباشرة عبر الانشطة الرئيسة الاخرى في كل من النوعية (عدد العيوب) والكلفة والنوعية (كلفة التالف)، سجلتها قيم

---

* تستعرض مجمل نتائج أثر التوافق الداخلي بين أنشطة الشركة الرئيسة في جدول (٦-١)، من أجل هذا كان موقعه في نهاية المبحث.

معاملات المسارات المباشرة بين نشاط العمليات وكل من ابعاد التنافس تلك. مما يدل على ان تغير نشاط العمليات بمقدار وحدة قياسية واحدة يقود الى تغير مباشر بمقدار (٠,٦٨٧، ٠,٦٦٨، ٠,٥٤٩) من الوحدة القياسية لتلك الابعاد على التوالي، ومؤشرا" كلا" من الآتي:

اولا"- تزامن التقليص المباشر في كلفة الانتاج الناجم من انخفاض مقدار ما ينتج مع تراجع مؤشر نشاط العمليات (انخفاض كمية الانتاج الى الطاقة المتاحة) تبعا" لتخفيض خطة الانتاج نتيجة محدودية التخصيصات الاستيرادية لمدخلات الانتاج من مواد واجزاء.

ثانيا"- اسهام الاستثمار الامثل لعناصر الانتاج المادية والبشرية تفاديا" للضياع الاقتصادي في اسناد بعد الكلفة، لاسيما الاستخدام الفاعل لحجم ونوع المتاح من المورد البشري والمواد الاولية والاجزاء بما ينسجم ومتطلبات تنفيذ خطة الانتاج.

ثالثا"- انخفاض كلفة النوعية الرديئة عبر تراجع مؤشريها، كلفة التالف وعدد العيوب الذي يعزى الى تخفيض مستوى التالف والمعاب وعمليات اعادة تصنيعه، ومن ثم الحاجة الى مدخلات اقل تنعكس على أنتاجية اعلى. ويأتي ذلك نتيجة اتباع سيطرة نوعية فاعلة على عمليات المعالجة تؤمن مطابقة نتائج الفحوصات مع المواصفات المصممة، اذ يتطلب مصادقة قسم السيطرة النوعية على دفعة الانتاج قبل ان يجاز ارسالها الى المخازن. في حين تحجز الدفعة غير المطابقة، الى ان يعاد فحصها عبر سحب عينات اخرى، مع تصحيح العيوب التي ظهرت ودراسة وتحليل اسبابها واساليب مواجهتها مستقبلا". كما يعكس انخفاض المؤشرات الدالة على النوعية الرديئة اهتمام الشركة بقضية ضمان نوعيتي التصميم والمطابقة، وبما يؤشر ارتفاع نوعية منتوج الشركة. وهذا ما يدعم تحليل نتائج الفصل السابق.

رابعا"- يلاحظ ترافق الأثر المباشر الموجب لنشاط العمليات، مع أثر غير مباشر موجب وواضح عبر نشاط الامداد الخارجي، شكل (٦-١ب،أ) في بعدي النوعية (كلفة التالف) والكلفة بمقدار (٠,٣٠٤، ٠,٢٠٦) على التوالي، مؤشرا" اهمية جهود نشاط الامداد الخارجي في الاهتمام بطرائق التداول والخزن والنقل بالشكل الذي يحافظ على مستوى ابعاد تنافس المنتوج، وفي مقدمتها الكلفة المنخفضة والنوعية الجيدة، وبما يخفض فشل المنتوج خارجيا" ويعزز صورة الشركة.

يستدل من تفاصيل شكل (٦-١) ان اقوى مسار تأثيري ظهر بين نشاط العمليات وبعد الكلفة، بقراءة سجلت (٠,٩٥١) مؤشرا" حجم التأثير الكلي الناتج من حاصل مجموع الأثرين المباشر وغير المباشر. يعقبه مساراه في بعد النوعية بدلالة كل من كلفة

التالف وعدد العيوب، اذ بلغ تأثيره الكلي فيهما (٠,٩٢٣، ٠,٩٢) على التوالي، مما يؤشر قوة التأثير المساري لا سيما المباشر بين نشاط العمليات وكلا البعدين. ويأتي ذلك انعكاسا"منطقيا" لوصف نشاط العمليات سببا" مباشرا" في بعدي الكلفة والنوعية، فضلا" عن مساره غير المباشر بافتراض متغيرات وسيطة اخرى ترشح اهمها ممثلا" بنشاط الامداد الخارجي. مما يعني امكانية تحسين الاداء من خلال تعزيز وتنسيق الروابط بين انشطة الشركة المختلفة.

ب- اظهر نشاط العمليات أثرا" مباشرا" في بعد مرونة المنتوج، مسجلا" قراءة لمعامل المسار المباشر بينهما قدرها (٠,٣٣٧). مقترنا" بأثر آخر غيرمباشر، شكل (٦-١، ء) متقارب في القيمة ومتماثل في الاتجاه، وذلك عبر نشاط التسويق بمقدار (٠,٣٠٤) ناجما" من انسجام الانخفاض في قيمة المبيعات* وتراجع مستوى الانتفاع من الطاقة المتاحة، ومؤشرا" العلاقة التبادلية بين نشاطي العمليات والتسويق بانسحاب حجم خطة الانتاج على حجم وقيمة مبيعات الشركة المخططة والفعلية (كما تبين من تحليل الفصل السابق). وبمشاركة الوزارة بحصة اساسية من ايراد مبيعات منتوجات الشركة، اذ بلغت ما مقداره (٨٢% ، ٦٦%، ٧٧%) من السعر التجاري لمنتوج التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة للاعوام (١٩٩٢، ١٩٩٤، ١٩٩٥) نظير حصة الشركة البالغة (١٨%، ٣٤%، ٢٣%) لتلك الاعوام التي توافرت بياناتها بهذا الخصوص وعلى التوالي**، فقد تقلص حجم الاستثمار الممكن تخصيصه لهذا الجانب، ومن ثم انحسرت قدرة الشركة على أضافة منتوجات متنوعة تتناسب ومتطلبات سوق الالكترونيات. وبشكل عام فقد سجل التأثير الكلي المباشر وغير المباشر بين نشاط العمليات وبعد مرونة المنتوج قراءة بلغت (٠,٧٤١)، مظهرا" استجابة نشاط العمليات لبعد المرونة ولكن باتجاه حذف بعض الاصناف عن طريق اجراء التحويرات المناسبة على خطوط الانتاج للايفاء بمتطلبات ذلك التغيير.

جـ- تفوق تأثيرات نشاط العمليات غير المباشرة العكسية عبر مسار كل من نشاط التسويق ونشاط الامداد الخارجي على أثره المباشر الموجب في بعد التسليم، تقرأ في اجمالي الأثر السالب الذي يعزى اليها بقيمة (-٠,٥٩٤)، مما يعني ان الاثر المباشر لنشاط

* تمثل قيمة المبيعات مقام مؤشر نشاط التسويق (نسبة كلفة التسويق)، مسفرا" انخفاضها عن ارتفاع أثر الزيادة المصاحبة في كلفة التسويق، كونها تنسب الى قيمة اقل للمبيعات.

** توقف العمل بهذا الاسلوب بدءا"من منتصف عام (١٩٩٩) دعما" للقطاع الصناعي المختلط (اتصال هاتفي مع مدير الدائرة التجارية في ٣/١٠/١٩٩٩ من اجل التأكد من سريان تنفيذ بعض التعليمات).

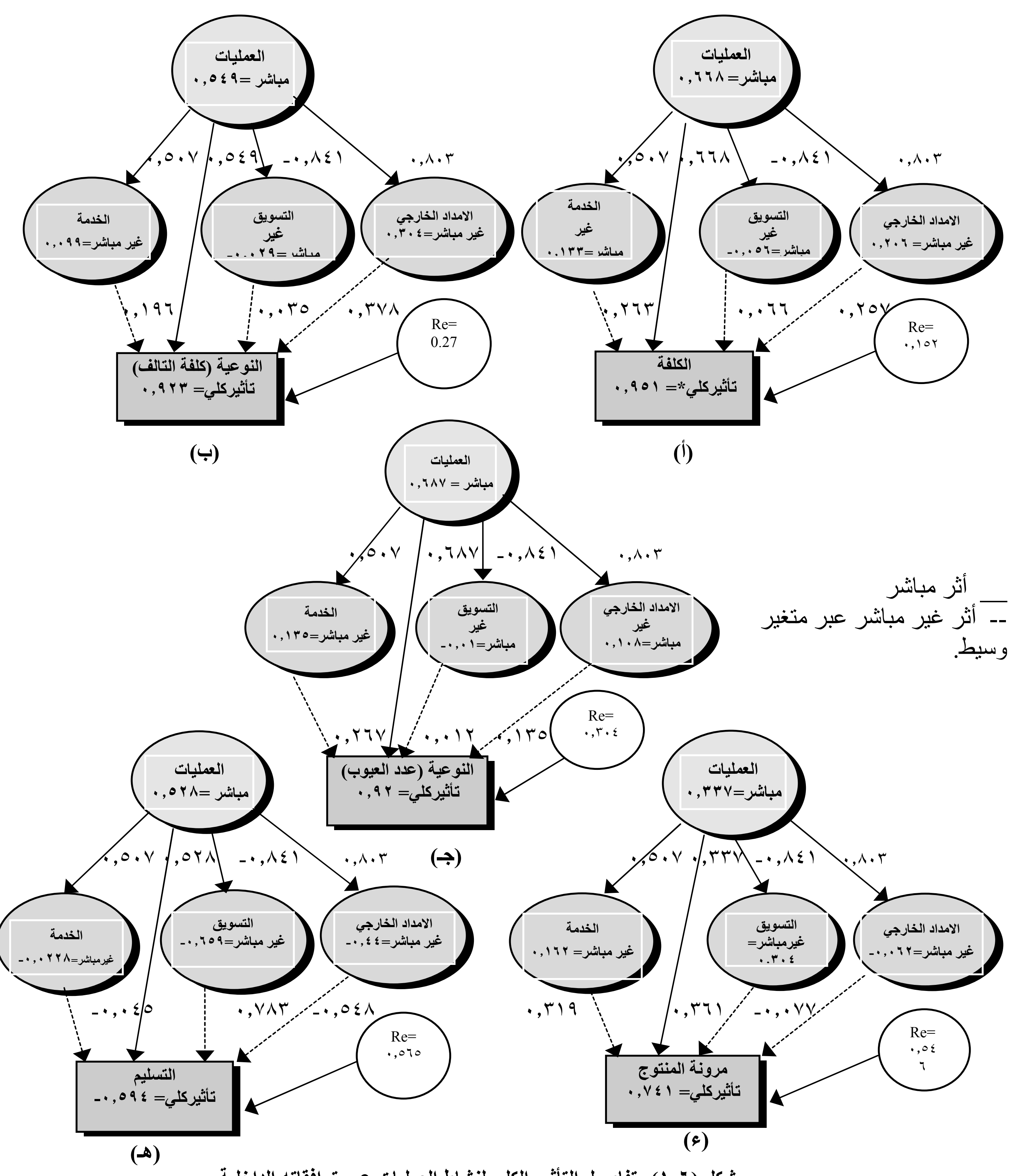
العمليات في نشاطي التسويق والامداد الخارجي ومن ثم في بعد التسليم اكبر بكثير من اثره المباشر فيه. أذ ان توجه الشركة صوب الاحتفاظ بمستوى مخزون ملائم تماشيا" مع التوجيهات الرسمية، انعكس على تحسن مستوى المخزون (مؤشر بعد التسليم). يسند ذلك الاثر العكسي المرتفع غير المباشر عبر نشاط التسويق بقيمة (-٠,٦٥٩)، الى جانب أثر تراجع معدل دوران المخزون (مؤشر نشاط الامداد الخارجي) في زيادة المخزون، عاكسا" الحقيقة النظرية من وجود الترابط العكسي بين قيمة المبيعات وسرعة تحول المخزون صوبها من جهة، ومستواه من جهة اخرى. وبذا سجل أثرا" سالبا" غير مباشر بمقدار (-٠,٤٤)، ليكوّن باضافته الى الأثر العكسي غير المباشر عبر نشاط التسويق غالبية التاثير الكلي السالب لنشاط العمليات في بعد التسليم.

تسند النتائج اعلاه تبني فرضية التأثير (٢-٨) من ان الروابط الداخلية بين نشاط العمليات والانشطة الرئيسة الاخرى تحقق اسنادا" غير مباشر لنشاط العمليات في ابعاد التنافس فضلا" عن اسناده الواضح المباشر.

٢- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط الامداد الخارجي مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

استهدفت فرضية التأثير (٢-٩) اختبار وجود أثر غير مباشر لنشاط الامداد الخارجي عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى (العمليات والتسويق والخدمة) في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن أثره المباشر. ويستنبط من تأمل قراءات جدول (٦-١) وشكل (٦-٢) فيما يتصل بأثر التوافق الداخلي لنشاط الامداد الخارجي، النتائج المفسرة الآتية:

أ- سجلت تأثيرات نشاط الامداد الخارجي المباشرة في بعدي الكلفة والنوعية اهمية ثانية، بعد ان تجاوزت تأثيراته غير المباشرة عن طريق نشاط العمليات، اكثر من نصف اجمالي التأثير في غالبية ابعاد التنافس. مسجلا" اعلاها في بعد النوعية بدلالة عدد العيوب بقراءة بلغت (٠,٥٥٢) لمعامل المسار غير المباشر، تعقبها القراءة الظاهرة تحت بعد الكلفة اذ بلغت (٠,٥٣٦)، فبعد النوعية بدلالة كلفة التالف اذ كانت بمقدار (٠,٤٤١). مؤشرة الاهمية الرئيسة لنشاط العمليات في دعم هذين البعدين، الى جانب أثر فاعلية عملية خزن المنتوجات النهائية في تعزيز جهود نشاط العمليات صوب اسنادهما. الامر الذي يعكس العلاقة المتداخلة المتبادلة بين الانشطة الرئيسة في دعم ابعاد تنافس المنتوج اذ ان الحفاظ على، وتعزيز تلك الابعاد لن يتحقق الا عبر جهد جماعي مشترك صوب بلوغها.



شكل (٦-١): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط العمليات عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس.

المصدر: اعداد الباحثة.

---

* التأثير الكلي= قيمة المسار المباشر ممثلا" بقراءة معامله بين نشاط العمليات وبعد الكلفة + قيم المسارات غير المباشرة الناتج كل منها من حاصل ضرب معامل المسار المباشر بين نشاط العمليات والنشاط الوسيط كالامداد الخارجي (يقرأ على الخط الممتد بينهما) وبين الاخير وبعد الكلفة، ملحق -١٦-.

** يمثل الباقي -*Residual*- او الخطأ العشوائي -*Random Error, Re*- دالا" على أثر المتغيرات الاخرى غير الداخلة في الانموذج. (شربجي، ١٩٨٥: ٢٩٢). ويحتسب بالمعادلة الآتية: $Re = \sqrt{1 - R^2}$ (شربجي، ١٩٨٥: ٣٠٣؛ الراوي، ١٩٨٧: ٥٢٧).

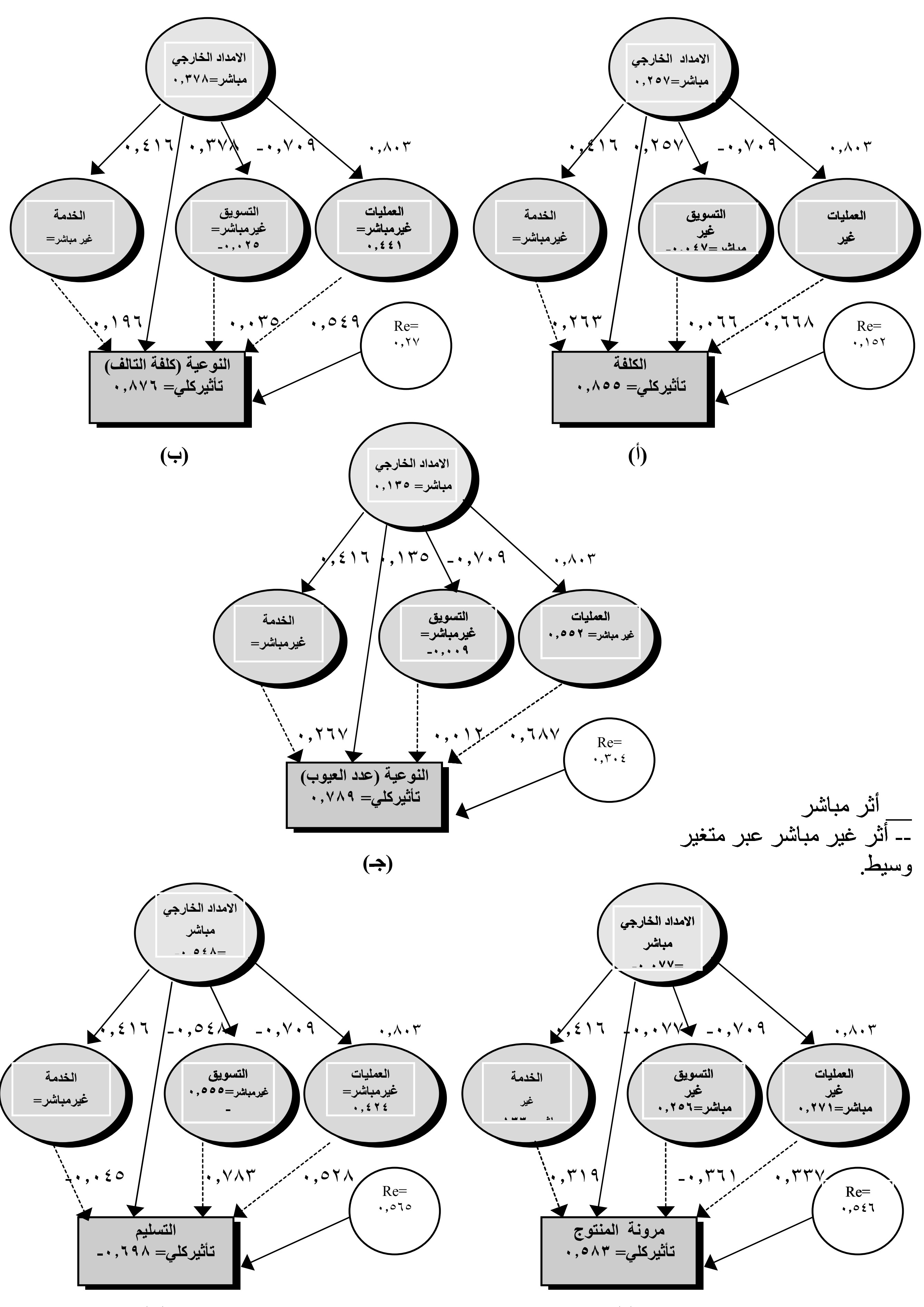
هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى سلك نشاط الامداد الخارجي ممرا" غير مباشر الى بعد مرونة المنتوج ومن خلال نشاط العمليات ايضا" بمعامل (٠,٢٧١)، وبأهمية نسبية تقترب مما حققه أثره غير المباشر عن طريق نشاط التسويق اذ بلغ (٠,٢٥٦). مبينا" اهمية نشاط الامداد الخارجي في المحافظة على، وتعزيز قدرة نشاط العمليات على اضافة او الغاء منتوجات معينة، وفي التأثير في قدرة نشاط التسويق على تصريف مخزون البضاعة الجاهزة بهيئة مبيعات تنعكس على حجم معدل دورانه (مؤشر نشاط الامداد الخارجي). الا ان انخفاض ذلك المعدل نتيجة تراجع مستوى الانتفاع من الطاقة المتاحة (مؤشر نشاط العمليات) ومن ثم قيمة المبيعات، قلص من عائد الشركة ومن ثم قدرتها على تقديم تلفاز ملون باصناف ذات تنوع اكبر. وبذا عكس التأثير الكلي لنشاط الامداد الخارجي المباشر منه وغير المباشر عبر نشاط العمليات بالدرجة الاساس، قيما" اجمالية سجلت (٠,٨٧٦، ٠,٨٥٥، ٠,٧٨٩، ٠,٥٨٣) في كل من النوعية (كلفة التالف) والكلفة والنوعية (عدد العيوب) ومرونة المنتوج على التوالي.

ب- حقق نشاط الامداد الخارجي أثرا" مباشرا" سالبا" في بعد التسليم، عاكسا" منطقية زيادة مستوى المخزون (مؤشر بعد التسليم) بانخفاض معدل دورانه وبمقدار (-٠,٥٤٨) والتي تشكل النسبة الغالبة من تأثيره الكلي السالب في هذا البعد، بعد ان سجل ما مقداره (-٠,٦٩٨). وتعزز هذه النتيجة تصنيف عمليات تصنيع الشركة ضمن انظمة الصنع لغرض الخزن، التي تسمح بتوافر ملائم للمخزون يستهدف تقليص مخاطر النفاد مثل كلفة فقدان مبيعات اضافية ناتجة من ضعف فاعلية الاستجابة لكامل الطلب او في موعده المقرر، مما يقصّر مدة التسليم. فيما اسفر تضارب اتجاهات تأثيرات نشاط الامداد الخارجي غير المباشرة في بعد التسليم عن اضعاف تأثيرها.

تؤيد النتائج الواردة آنفا" صحة البنيان النظري لفرضية التأثير (٢-٩) وباتجاه قبولها. بعد ان اسفر اختبارها عن وجود روابط داخلية بين نشاط الامداد الخارجي والانشطة الرئيسة الاخرى تسند ابعاد التنافس عبر مسالك غير مباشرة، الى جانب مسلكه الواضح المباشر.

٣- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط التسويق مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

ارتكزت فرضية التأثير (٢-١٠) على وجود أثر غير مباشر لنشاط التسويق عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى (العمليات والامداد الخارجي والخدمـــة) في



شكل (٦-٢): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط الامداد الخارجي عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد

المصدر: اعداد الباحثة.

اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن أثره المباشر، ويقدم جدول (٦-١) وشكل (٦-٣) نتائج اختبار تلك الفرضية، وتفسر قراءاتهما على وفق الآتي:

أ- يلاحظ تجاوز الأثر العكسي غير المباشر لنشاط التسويق عبر نشاط العمليات اكثر من نصف التأثير الكلي في التنافس بغالبية أبعاده. مفيدا" ان زيادة الاهتمام بنشاط التسويق معبرا" عنه بارتفاع نسبة كلفة التسويق، يسفر عنه تغير غير مباشر بمقدار معاملات المسار البالغة (٠,٥٧٨-، ٠,٥٦٢-، ٠,٤٦٢-) في كل من النوعية (عدد العيوب) والكلفة والنوعية (كلفة التالف). اذ يتحدد الاطار العام لخصائص نوعية المنتوج بناء" على نتائج دراسات نشاط التسويق، فيما يسعى نشاط العمليات الى تحويل النوعية المرغوبة او المتوقعة للزبون الى نوعية فعلية. مما يعني ان النوعية تبنى خلال نظام متكامل عبر تحسين اهتمام جميع الانشطة بدءا" بالتسويق لتحديد المواصفات المطلوبة بدقة، مرورا" بعمليات التحويل اللازمة، ومنطقيا" ان يؤثر ذلك في كلفة تحقيق تلك النوعية ومن ثم كلفة الانتاج النهائي. فيما سجل اجمالي التأثير الكلي، قراءات اظهرت علاقة سالبة اذ بلغت (٠,٨٢-، ٠,٨٣٣-، ٠,٨١١-) بين نشاط التسويق وكل من تلك الابعاد على التوالي، مؤكدا" ان زيادة الاهتمام بنشاط التسويق يسهم في تراجع كلفتي النوعية الرديئة والانتاج النهائي. وهذا يعني ان وجود انشطة قادرة على تقديم منتوج بكلفة منخفضة ونوعية جيدة يسند التنافس على اساس السعر والنوعية.

ب- سجل نشاط التسويق أثرا" مباشرا" واضحا" في بعد مرونـــة المنتوج بمقدار (٠,٣٦١-)، مظهرا" علاقة تأثيرية عكسية بين ارتفاع نسبة كلفة التسويق وبين امكانية اضافة اصناف اخرى في خط منتوج التلفاز الملون بدلالة عدد حجم عقده المختلفة. كما سجل نشاط التسويق أثرا" عكسيا" اخر من خلال نشاط العمليات بمقدار (٠,٢٨٣-)، مشيرا" الى عكسية اتجاه أثر نسبة كلفة التسويق وكل من نسبة الانتفاع من الطاقة المتاحة وقيمة المبيعات الناجمة منها. هذا من جهة، ومن جهة اخرى فأن ضعف سيطرة الشركة على كامل ايراداتها من المبيعات بعد ان يقتطع جزء منها للوزارة، أثر في قدرتها على التوسع كما" ونوعا".

جـ- حقق نشاط التسويق أثره الاكبر في بعد التسليم بمسار مباشر ذي اتجاه موجب، موضحا" ان زيادة نسبة كلفة التسويق وتراجع قيمة المبيعات وحدة قياسية واحدة، يترافق مع زيادة مستوى المخزون (مؤشر بعد التسليم) بمقدار (٠,٧٨٣) من الوحدة القياسية له. وقد شكل ذلك غالبية تأثيره الكلي في بعد التسليم، مسندا" حقيقة كون

المخزون يمثل بضاعة جاهزة للبيع تتحول الى مبيعات عند نقل حيازتها الى الطرف المشتري.

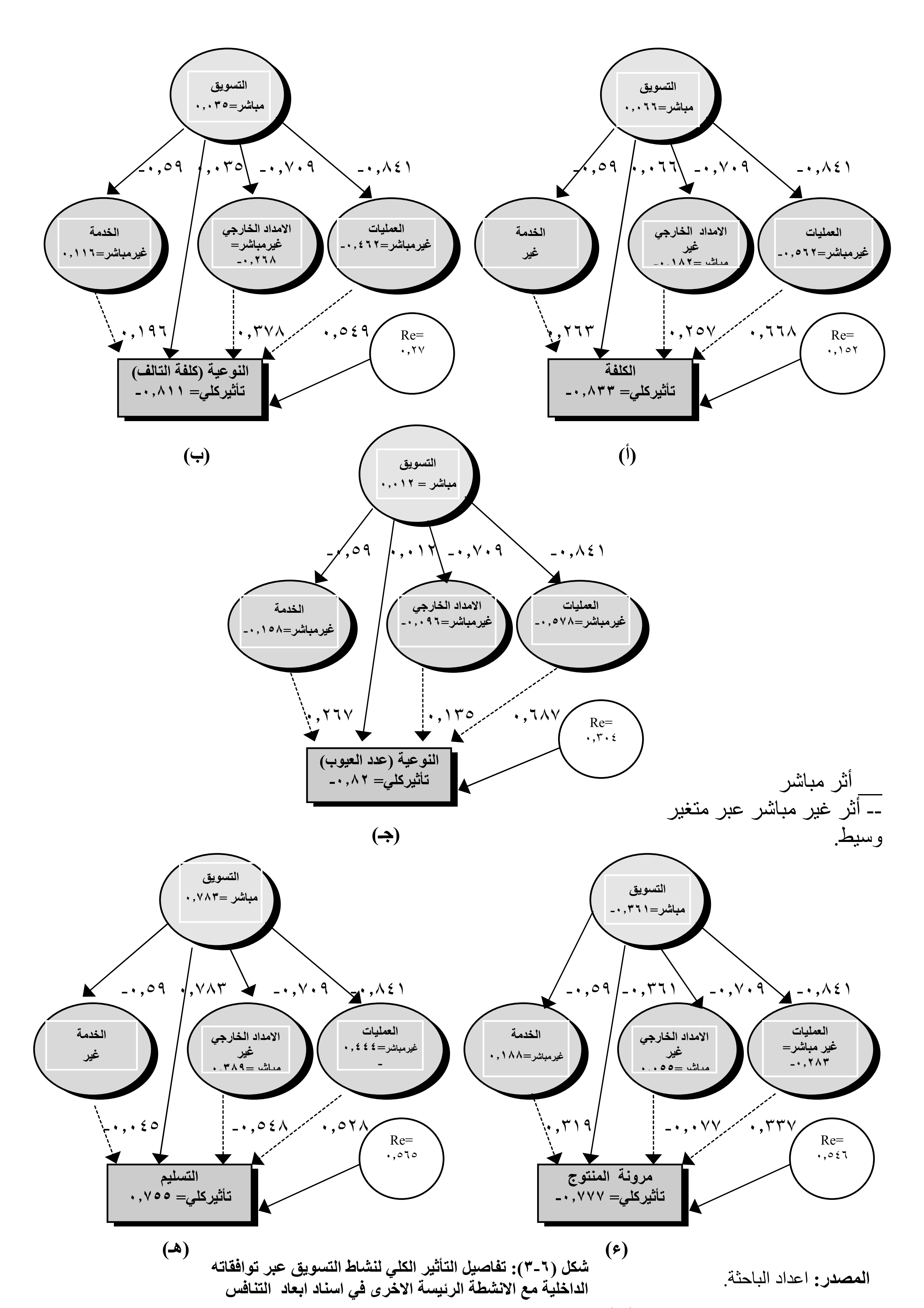
تعزز النتائج المتقدم عرضها المضمون النظري الذي تمحورت حوله فرضية التأثير (٢-١٠)، من ان اسناد نشاط التسويق لابعاد التنافس يمر عبر ممر مباشر واخر غير مباشر عن طريق الروابط الداخلية بينه وبين الانشطة الرئيسة الاخرى.

٤- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط الخدمة مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

توجهت فرضية التاثير (٢-١١) صوب التحقق من صحة وجود أثر غير مباشر لنشاط الخدمة عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى (العمليات والامداد الخارجي والتسويق) في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، الى جانب أثره المباشر. ويستدل من تأمل قراءات جدول (٦-١) وشكل (٦-٤)، النتائج المفسرة الآتية:

أ- سلك نشاط الخدمة مسارا" غير مباشر عبر نشاط العمليات دالا" على تراجع غير مباشر اشرته قراءات موجبة قدرها (٠,٣٤٨، ٠,٣٣٩، ٠,٢٧٨) في كل من النوعية (عدد العيوب) والكلفة والنوعية (كلفة التالف)، ومتجاوزا" ما حققه عبر طريقه المباشر اليها. وعلى الرغم من تقلص مستويات تلك الابعاد نتيجة هبوط مستوى استثمار الطاقة المتاحة، فانه لا يمكن اغفال الاستفادة من بيانات نشاط الخدمة الراجعة لمختلف الانشطة ذات العلاقة ومنها نشاط العمليات، في تقليل كلفتي الفشل الداخلي والخارجي ومن ثم كلفة السلعة الكلية. اذ يمثل نشاط الخدمة ميدانا" لتشخيص وتحليل اسباب العطلات الناجمة من ضعف مطابقة السلعة لمعايير الاداء المحددة، الامر الذي ينعكس على تحسين اداء عملية التصنيع او اعادة تصميم السلع القائمة او تطوير اخرى جديدة بمواصفات تصميمية افضل، ومن ثم تقليل حجم وكلفة التالف والمعاب فضلا" عن الكلفة الكلية. الى جانب امكانية اسهام نشاط الخدمة في تعزيز فاعلية اداء السلعة لدى الزبون عبر التزام الشركة بتقديم الخدمة الفنية التي تعيد السلعة للعمل عند العطل، يسند ذلك تقديمها التعليمات اللازمة بشأن كيفية التشغيل والاستخدام والصيانة.

تفيد النتيجة اعلاه ان لنشاط الخدمة أثرا" غير مباشر في اسناد بعدي الكلفة والنوعية يفوق اسناده المباشر لهما. هذا من جهة، ومن جهة اخرى يقل الأثر الاجمالي لنشاط الخدمة ذي القراءات (٠,٦٧، ٠,٦٦٤، ٠,٦١) في الكلفة والنوعية بدلالة كل من



شكل (٦-٣): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط التسويق عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس

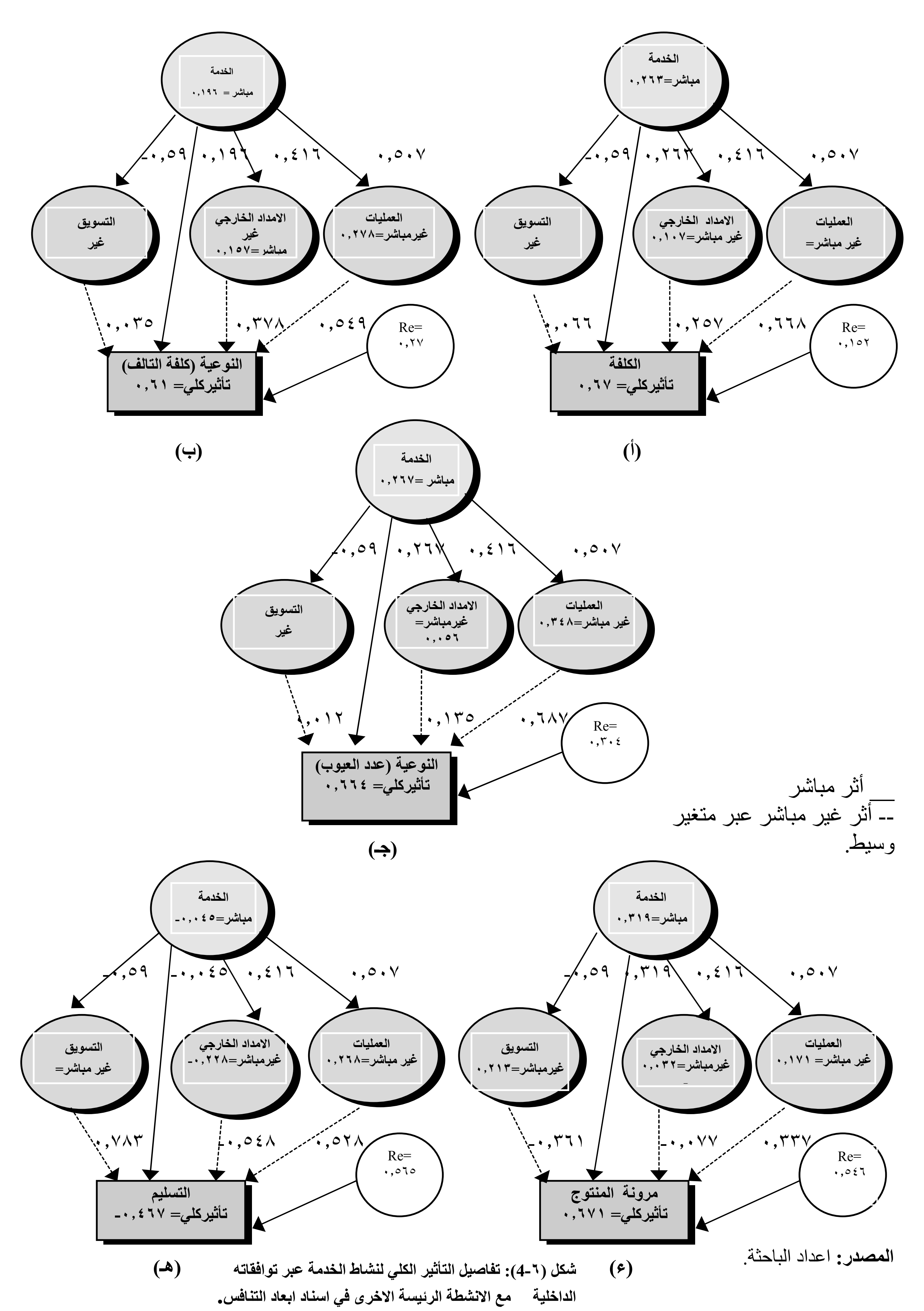
المصدر: اعداد الباحثة.

عدد العيوب وكلفة التالف على التوالي، عن المستويات المسجلة للانشطة الرئيسة الاخرى. مما يؤشر الاهمية المنخفضة لنشاط الخدمة قياسا" الى انشطة العمليات والامداد الخارجي والتسويق في اسناد هذين البعدين.

ب- اسفر نشاط الخدمة عن أثر مباشر في بعد مرونة المنتوج بقراءة (٠,٣١٩) تجاوزت ثلثي التأثير الكلي، عاكسة" تراجع سعة عمق خط منتوج التلفاز الملون نتيجة هبوط ايراد الخدمة الناجم من تدني مستوى مبيعات الشركة. فيما كان لأثره غير المباشر عبر نشاط التسويق قيمة موجبة اذ بلغت (٠,٢١٣)، دالا" على اتساق تغير ايراد الخدمة وقيمة المبيعات للعلاقة المترابطة بين حجم السلع العائدة لاغراض التصليح وحجم المبيعات المتحققة، ومن ثم مقدار ايراد هذا النوع من الخدمة ومستوى تأثير استثماره في تنوع تشكيلة خط المنتوج. وباضافة تأثيرات نشاط الخدمة الى بعضها بنوعيها المباشر وغير المباشر في بعد مرونة المنتوج، ينتج التأثير الكلي لنشاط الخدمة بطردية اتجاهه مسجلا" قيمة بلغت (٠,٦٧١).

جـ- لم يحقق نشاط الخدمة أثرا" مباشرا" في بعد التسليم بدلالة مستوى مخزون الانتاج الجاهز، لارتباط اسهام نشاط الخدمة في هذا البعد بالسلعة المعادة للتصليح وهو ما يتفق مع المضمون النظري لهذا النشاط. الا ان استخدام اسلوب تحليل المسار اظهر تأثيرات غير مباشرة لنشاط الخدمة في بعد التسليم، مما ينسجم مع طروحات الدراسة، اذ سلك التأثير الكلي السالب لنشاط الخدمة ممرات غير مباشرة كان اهمها عبر نشاطي التسويق والامداد الخارجي، متجاوزة بمجموعها أثر النشاط غير المباشر الموجب لا سيما عبر نشاط العمليات، ومؤشرة عكسية اتجاه تغير ايراد خدمة التصليح وتغير مستوى المخزون انعكاسا" لحجم المباع، ومن ثم كمية ما يرد الى مركز صيانة الشركة لاغراض التصليح واعادة العمل، الا ان انخفاض قيمها قلل حجم تأثيرها الكلي. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أظهره تحليل الأثر المنفرد لنشاط الخدمة في بعد التسليم، من ضعف جوهرية ذلك الأثر.

تقبل فرضية التأثير (٢-١١) استنادا" الى النتائج المتقدم تفسيرها، لظهور تاثيرات غير مباشرة لنشاط الخدمة في اسناد ابعاد التنافس المبحوثة لا سيما الكلفة والنوعية، عبر روابطه الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى تجاوزت حتى أثره المباشر الموجب فيهما.



المصدر: اعداد الباحثة.

(ء) **شكل (٦-4): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط الخدمة عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس.** **(هـ)**

جدول (٦-١)

نتائج تحليل المسار لأثر التوافق الداخلي بين انشطة الشركة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس

البعد التنافسي / نوع الاثر / النشاط والمؤشرات الاحصائية	الكلفة			النوعية: كلفة التالف			النوعية: عدد العيوب			مرونة المنتوج			التسليم		
	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي
العمليات	٠,٦٦٨	٠,٢٨٣	٠,٩٥١	٠,٥٤٩	٠,٣٧٤	٠,٩٢٣	٠,٦٨٧	٠,٢٣٣	٠,٩٢	٠,٣٣٧	٠,٤٠٤	٠,٧٤١	٠,٥٢٨	-١,١٢٢	-٠,٥٩٤
الامداد الخارجي	٠,٢٥٧	٠,٥٩٨	٠,٨٥٥	٠,٣٧٨	٠,٤٩٨	٠,٨٧٦	٠,١٣٥	٠,٦٥٤	٠,٧٨٩	-٠,٠٧٧	٠,٦٦	٠,٥٨٣	-٠,٥٤٨	-٠,١٥	-٠,٦٩٨
التسويق	٠,٠٦٦	-٠,٨٩٩	-٠,٨٣٣	٠,٠٣٥	-٠,٨٤٦	-٠,٨١١	٠,٠١٢	-٠,٨٣٢	-٠,٨٢	-٠,٣٦١	-٠,٤١٦	-٠,٧٧٧	٠,٧٨٣	-٠,٠٢٨	٠,٧٥٥
الذمة	٠,٢٦٣	٠,٤٠٧	٠,٦٧	٠,١٩٦	٠,٤١٤	٠,٦١	٠,٢٦٧	٠,٣٩٧	٠,٦٦٤	٠,٣١٩	٠,٣٥٢	٠,٦٧١	-٠,٠٤٥	-٠,٤٢٢	-٠,٤٦٧
المؤشرات الاحصائية	F=94.84***, R^2=%97.683			F=28.703***, R^2=%92.731			F=22.015***, R^2=%90.728			F=5.304*, R^2=%70.214			F=4.805*, R^2=%68.11		

*** P ≥ ٠,١% عال جدا"، ** P ≥ ١% عال ، * P ≥ ٥ % جوهري ، (غ.ج) غير جوهري P < ٥%

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام الحاسوب الالكتروني.

المبحث الثاني

تحليل أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة الرافدة مع بعضها بعضا، ومع الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس

أفاد المضمون النظري للدراسة من أن التعزيز والتنسيق بين انشطة المنظمة صوب تحقيق هدف مشترك متجسدا" ببعد تنافسي مقصود، يحدث عبر الروابط الداخلية للانشطة الرافدة مع بعضها بعضا ومع الانشطة الرئيسة. وفي هذا الاطار استهدفت فرضية التأثير الرئيسة الثالثة اختبار أثر الروابط الداخلية من خلال الانشطة الرافدة التي تدعم انشطة معينة رئيسة او رافدة، كما تدعم كامل الانشطة. وبذا ينتقل مستوى التحليل الى اختبار الأثر الاجمالي للانشطة، في ضوء ما سجلته قيم معاملات المسارات المباشرة وغير المباشرة وما قدمه تأملها من حقائق، وعلى النحو الآتي:

١- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط التدبير مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

ارتكزت فرضية التأثير (٣-١٢) على وجود أثر غير مباشر لنشاط التدبير عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا عن أثره المباشر. ويعرض جدول (٦-٢) * وشكل (٦-٥) نتائج اختبار صحة الفرضية تلك، ويقدم تأمل قراءاتهما الظاهرة فيما يرتبط بنشاط التدبير، التفسيرات الآتية:

أ- حصد نشاط التدبير معبرا" عنه بكلفة المواد الاولية والاجزاء تاثيرا" كليا" موجبا" في التنافس بمعظم ابعاده لا سيما الكلفة والنوعية بمؤشريها، اذ بلغ (٠,٩٨٨، ٠,٩٧٦، ٠,٩٤٩) مؤشرا" طردية وقوة العلاقة بين نشاط التدبير وكل منها. وقد اسهمت في تكوين قيمة التأثير الكلي تأثيرات عدة، منها ما هو مباشر واخرى سلكت طرق غير مباشرة، حقق الأثر المباشر القراءة الاكبر من بينها، دالا" على ان تغير نشاط التدبير بوحدة قياسية واحدة

* تستعرض مجمل نتائج أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة الرافدة في جدول (٦-٢)، من أجل هذا كان موقعه في نهاية المبحث.

يسفر عنه تغير قدره (٠,٦٠٩، ١,٤٨، ٠,٩١٣) في كل من بعد الكلفة والنوعية (كلفة التالف وعدد العيوب). مما يظهر الاهمية الغالبة لنشاط التدبير في تلك الابعاد قياسا" الى غيره من الانشطة، جراء ثقل كلفة المدخلات من المواد الاولية والاجزاء مقارنة بالمدخلات الاخرى في تكوين كلفة الانتاج، وانعكاسا" لجهود الشركة الحثيثة نحو تخفيض كلفة هذا النوع من المدخلات، وفي مقدمتها امتداد نشاطها صوب اعمال المجهز ممثلا" بالتكامل العمودي الخلفي بعد ان قلصت ظروف الحصار امكانية استمرار علاقة التعاون التي عقدت مع مجهزين خارجيين. فضلا" عن اجراء تحليل قيمة متواصل اثمرت نتائجه عن تقليص كمية المواد الاولية والاجزاء المستخدمة واستبدال بعضها باقل كلفة، مع احلال اخرى محلية عوضا" عن استيرادها اما بتصنيعها محليا" بنوعية جيدة تنسجم مع المواصفات الموضوعة او بالبحث عن افضل مصادر التجهيز المحلية من ناحية الكلفة والنوعية. الى جانب الاستمرار بأسلوب المقايضة لتهيئة نوعية محددة لبعض المواد والاجزاء الحرجة، الامر الذي أسهم بدوره في تخفيض كلفة النوعية الرديئة.

ثم يأتي في الاهمية الثانية أثر نشاط التدبير الموجب غير المباشر عبر مسار نشاط العمليات لا سيما في بعدي الكلفة والنوعية (عدد العيوب) بقيمتي (٠,٣٢، ٠,١٨١)، مؤشرا" دور نشاط العمليات في الاستخدام الفاعل لمدخلات الانتاج وفي السيطرة على نوعية مخرجاتها، بما يحافظ على جهود نشاط التدبير المبذولة في تهيئة مدخلات بالنوعية المطلوبة وبالكلفة المناسبة. فيما يلاحظ اثر موجب اكبر لنشاط التدبير في بعد النوعية (عدد العيوب) عبر ممر نشاط تطوير التقنية مقارنة بنشاط العمليات. اذ سجل معامل المسار غير المباشر بينهما قراءة قدرها (٠,٣٢)، موضحا" اهمية التعاون المشترك بين نشاطي التدبير وتطوير التقنية سواء في مرحلة تطوير المنتوج وتحديد مواصفات المواد والاجزاء الداخلة في صنعه أم عبر جهودهما المشتركة في تقويم المواد والاجزاء المشتراة والمصنعة باستخدام اسلوب تحليل القيمة، بغية تخفيض كلفتي الانتاج والنوعية الرديئة.

ب- أظهر نشاط التدبير أثرا" مباشرا" عكسيا" كبيرا" في بعد مرونة المنتوج، مؤشرا" وبتصور اولي ان انخفاض كلفة المواد الاولية والاجزاء تحسّن قدرة الشركة التنويعية، فضلا" عن أثر سالب غير مباشر مارا" بنشاط الموارد **البشرية، مؤيدا" ارتفاع مرونة المنتوج نتيجة هبوط نسبة** دوران الافراد. الا أن الأثر الموجب الذي سلكه نشاط التدبير عبر مسارات غير مباشرة مرّت بانشطة اخرى رئيسة ورافدة لا سيما نشاط العمليات، عكس ذلك التصور متجاوزا" اياه الى تكوين اجمالي تأثير كلي موجب، مبينا" حذف اصناف من خط التلفاز الملون (مؤشر مرونة المنتوج) بعد تراجع مستوى استثمار الطاقة

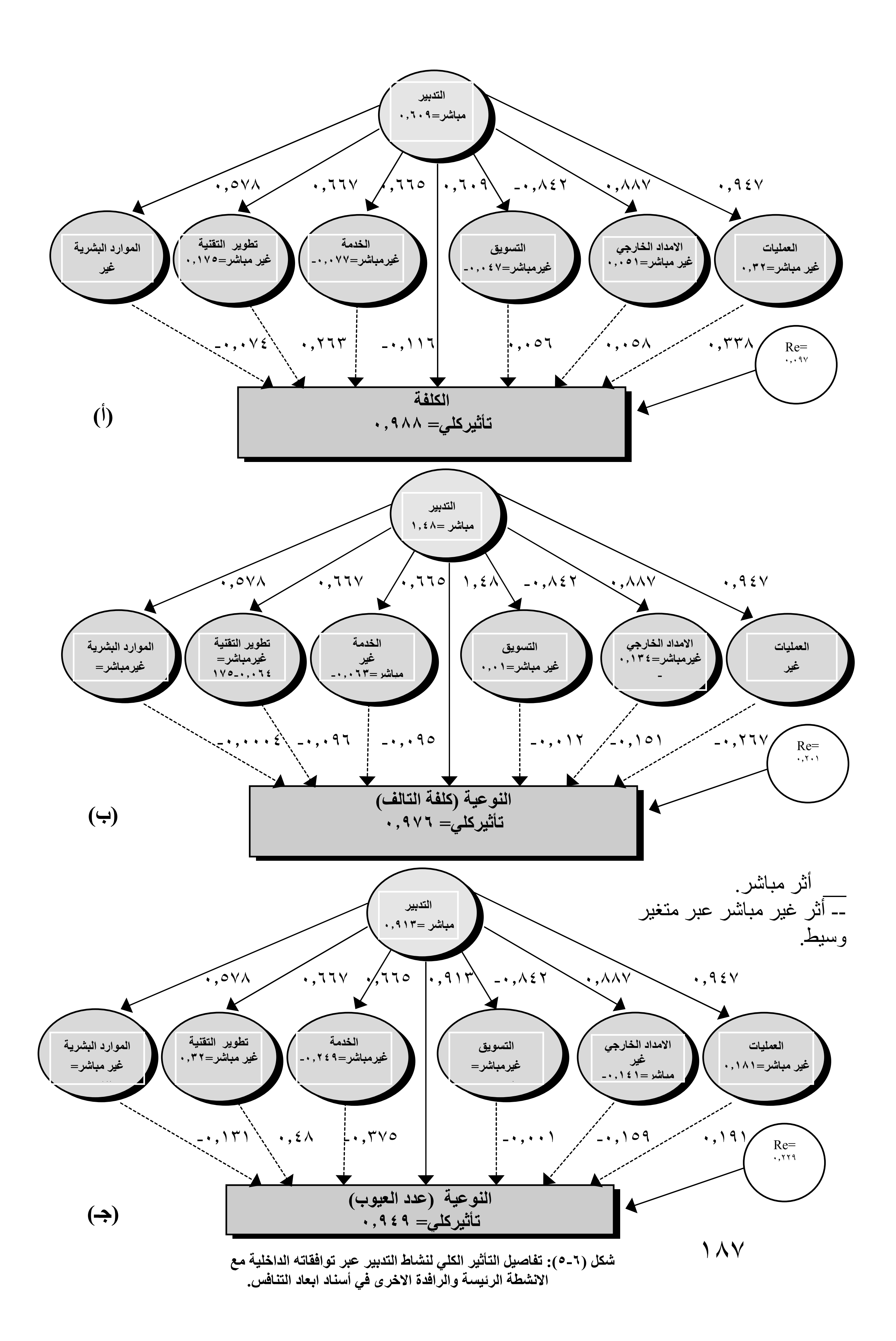
المتاحة (مؤشر نشاط العمليات) وقيمة المبيعات (من مؤشر نشاط التسويق) ومن ثم ايرادها الممكن استثماره في اضافة اصناف جديدة، ومع انخفاض ايراد الخدمة (مؤشر نشاط الخدمة) تبعا" لحجم المباع، المنعكس بدوره على سرعة ابطأ يتحول فيها المخزون الى مبيعات (مؤشر نشاط الامداد الخارجي)، فان ما تقدمه الشركة من عدد حجوم عقد متنوعة لمجموعة التلفاز الملون قد انخفض.

جـ- حقق نشاط التدبير تأثيرا" كليا" عكسيا" في بعد التسليم بدلالة مستوى المخزون بقيمة معامل مسار بلغ (-٠,٦٦٥)، تأتى معظمه من تأثيرات سالبة غير مباشرة لانشطة الخدمة والتسويق والامداد الخارجي بقراءات ظاهرة تدرجت مدياتها بين (-٠,٥١٧ - -٠,٦٨٩)، عاكسا" دور نشاط التدبير الفاعل في ديمومة عمل الشركة عن طريق تهيئة المستلزمات المطلوبة بالكمية والوقت المناسبين من اجل تأمين استمرارية الانتاج ونتيجته النهائية ممثلة بالمبيعات، المحور الاساس لاستمرار انشطة الخدمة والتسويق والامداد الخارجي. الا ان هبوط قيمة المبيعات نتيجة تراجع مستويات الانتاج من جهة، وبسبب توجه الشركة صوب تأمين مستوى مخزون ملائم من جهة اخرى، اظهر الاثر العكسي لتلك الانشطة في بعد التسليم متجسدا" بزيادة مستوى المخزون. وبشكل عام اظهرت معادلة الانحدار ضعف الجوهرية في بعد التسليم، نتيجة قلة الاثر المنفرد لبعض الانشطة في هذا البعد فضلا" عن أثر ظرف الحصار، كما سبق ايضاحه في الفصل السابق.

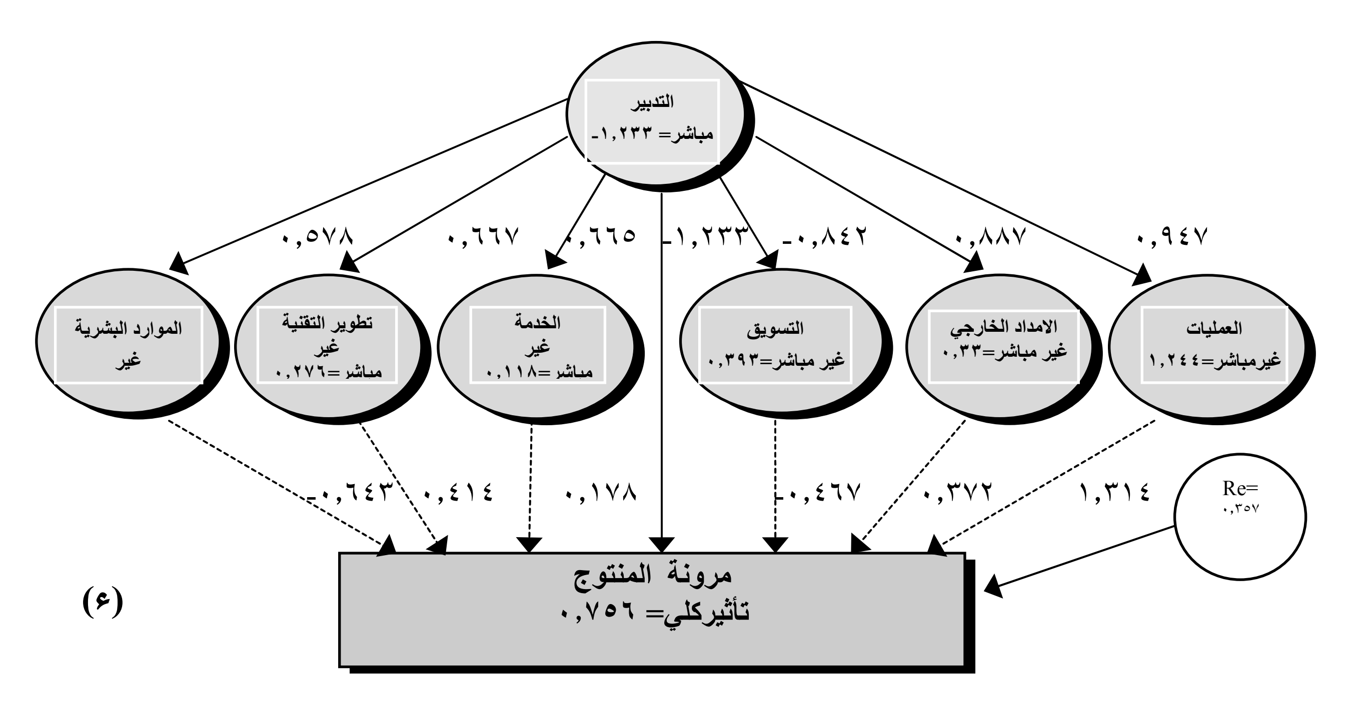
تسند النتائج المتقدم تفسيرها قبول فرضية التأثير (٣-١٢) بعد ان افرز اختبارها وجود اسناد مباشر وغير مباشر لنشاط التدبير في ابعاد التنافس المقصودة لا سيما الكلفة والنوعية، مما يؤيد الحاجة للنظر الى الانشطة بوصفها نظاما" متكاملا" من اجزاء مترابطة غير مستقلة أو منفصلة عن بعضها.

٢- تحليل أثر التوافق الداخلي لنشاط تطوير التقنية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

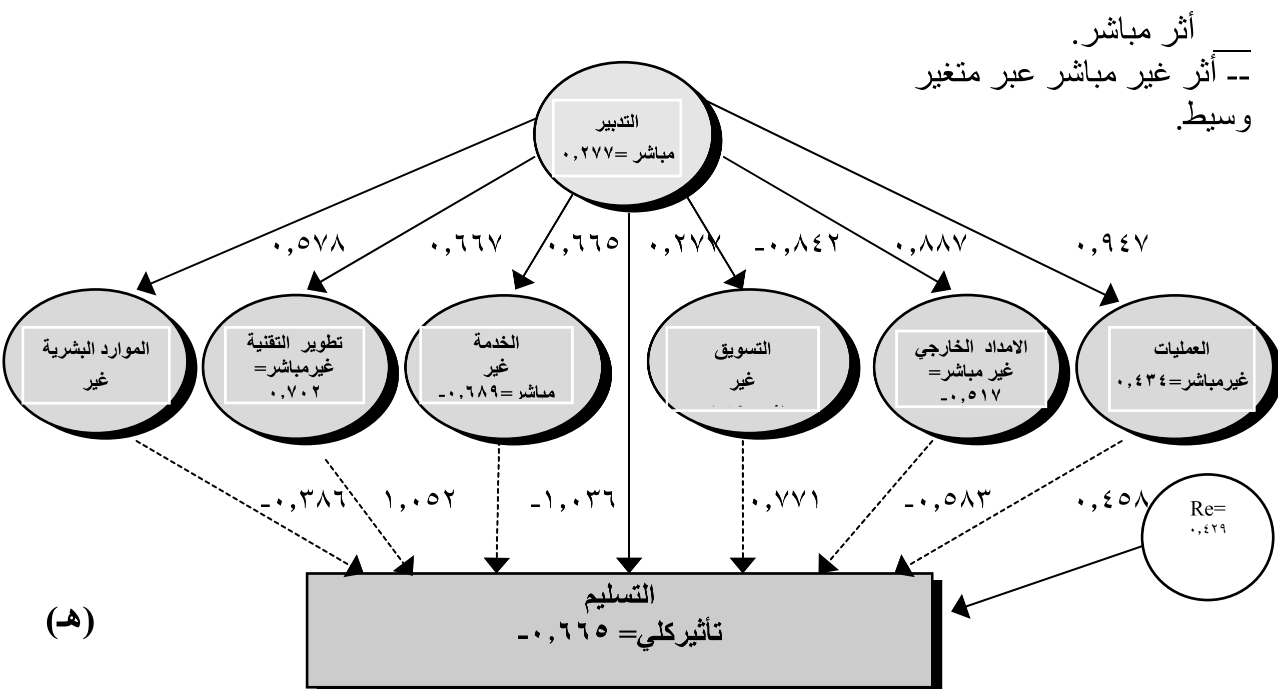
استهدفت فرضية التأثير (٣-١٣) التثبت من صحة وجود أثر غير مباشر لنشاط تطوير التقنية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن أثره المباشر. ويعكس كل من جدول (٦-٢) وشكل (٦-٦) نتائج اختبار متغيراتها المبحوثة، والتي يمكن ان تفسر على وفق الآتي:



شكل (٦-٥): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط التدبير عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.



أثر مباشر.
-- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.



تابع شكل (٦-٥): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط التدبير عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.

المصدر: اعداد الباحثة.

أ- أسند نشاط تطوير التقنية بعد الكلفة عبر مسارات غير مباشرة، شكلت معاملاتها غالبية التأثير الكلي بقيمة (٠,٧٠٦)، وقد سلك اكثر من نصفه ممر نشاط التدبير بقراءة موجبة سجلت (٠,٤٠٦)، مؤشرا" اهمية نشاط تطوير التقنية (على الرغم من تراجع مستواه) في تخفيض كلفة المواد الاولية والاجزاء ومن ثم كلفة الانتاج. وذلك عبر استخدام اسلوب هندسة القيمة في تطوير المنتوج تحقيقا" لكفاءة اعلى وكلفة ادنى، كتحوير تصاميم منتوج التلفاز الملون لاستخدام بدائل محلية أو اختزال بعض الاجزاء او توحيدها بين الاصناف المتشابهة. ويدعم هذه النتيجة وبأهمية ثانية، الاثر المباشر الموجب للنشاط في بعد الكلفة معبرا" عنه بقيمة معامل مساره البالغ (٠,٢٦٣). وباسناد ذي اهمية ثالثة لهذا الطرح، سلك أثر النشاط الموجب ممر نشاط العمليات مسجلا" قراءة قدرها (٠,١٨٦)، مؤكدا" اهمية تكامل التصميم والتصنيع من اجل تخفيض كلفة الانتاج كتطوير تقنية عملية تصنيع انتاج التلفاز الملون من خلال تحديث خط منتوجه وزيادة التشغيل الآلي، ومعززا" اهمية تنسيق جهود الانشطة تزامنيا" لاسناد ما تركز عليه ستراتيجية التنافس من ابعاد.

ب- اظهر نشاط تطوير التقنية تأثيرا" كليا" موجبا" في بعد النوعية بدلالة كلفة التالف بقيمة بلغت (٠,٦٠١). وقد شكل الاثر الموجب غير المباشر عبر نشاط التدبير غالبية ذلك التأثير الكلي، مبرزا" الدور الرئيس لنشاط التدبير وبالتعاون مع نشاط تطوير التقنية في تهيئة مدخلات انتاج بنوعية جيدة تلائم المواصفات التصميمية. الامر الذي خفض مستوى تالف التصنيع، بعد استبعاد تالف التجهيز كونه يعوض من المجهز تبعا" لاتفاقات الشركة المعتمدة بهذا الخصوص.

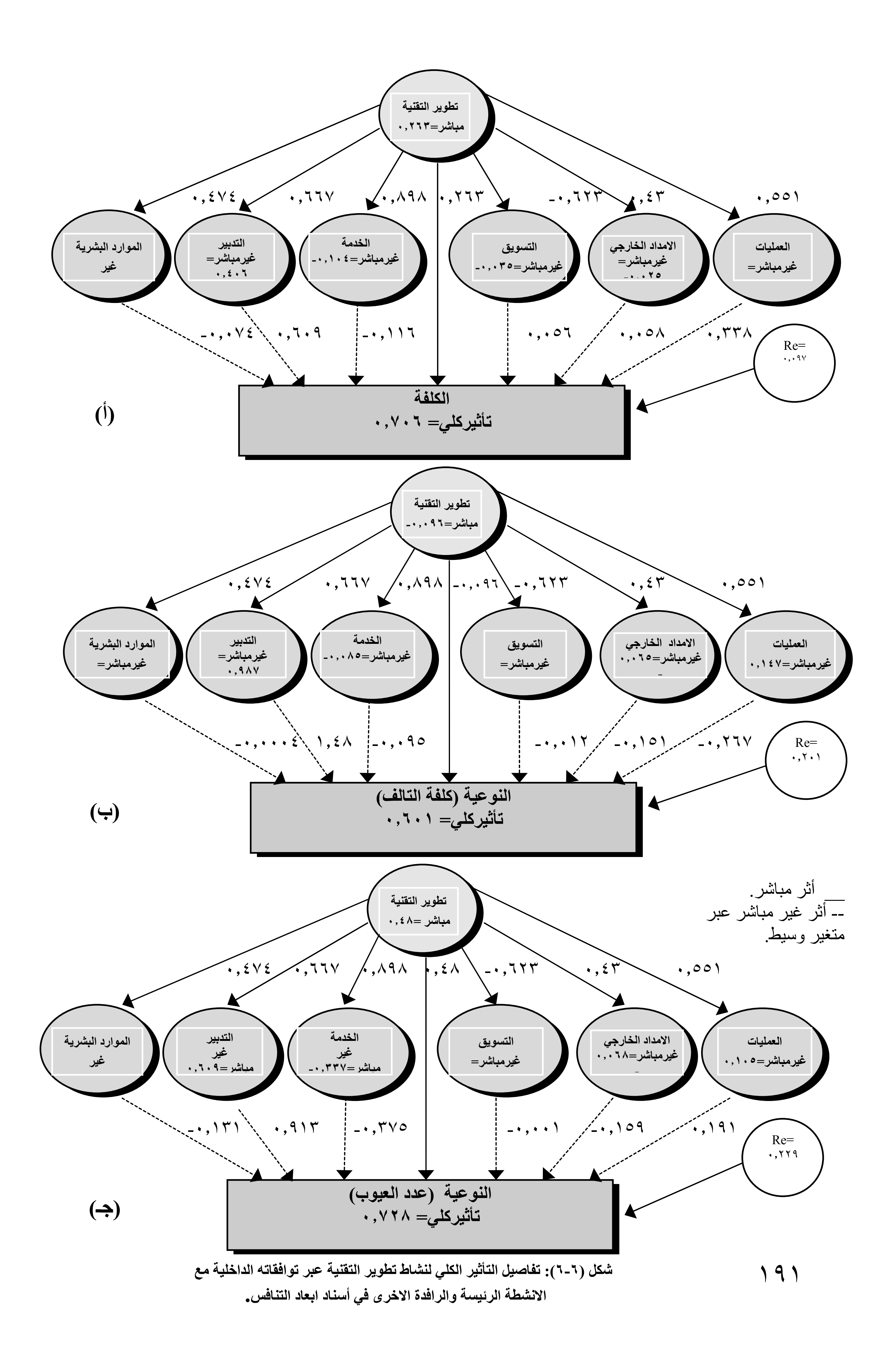
جـ- حقق نشاط تطوير التقنية اثرا" مباشرا" موجبا" في انخفاض مؤشر بعد النوعية (عدد العيوب) بمقدار (٠,٤٨)، مكونا" اكثر من نصف تأثيره الكلي الموجب ذي القراءة (٠,٧٢٨)، وعاكسا" توجه جهود البحث والتطوير صوب تصميم منتوج ذي معالم متفوقة تلبي مؤشرات النوعية وتراعي متطلبات التصنيع، مما يقلل المشاكل التي تظهر في أثناء الانتاج الفعلي والمؤثرة في خصائص المنتوج النهائي، اهمها نوع وحجم المعاب خلال عمليات التصنيع المختلفة، كما يقدم دعما" لقدرة التصنيع على ترجمة التصاميم الى منتوجات تلبي المتطلبات الوظيفية بكفاءة ونوعية متجانسة، يستدل عليها من تراجع مستويات الفشل الداخلي، وذلك بالتعاون والتنسيق مع قسم السيطرة النوعية في الشركة. الى جانب جهود كل من نشاط التدبير صوب توفير مواد اولية واجزاء تؤمن نوعية التصميم الموضوعة، ونشاط العمليات عبر اهتمامه بعملية التصنيع نفسها من اجل تأمين نوعية مطابقة افضل.

يسند ذلك تأثيرات نشاط تطوير التقنية غير المباشرة الموجبة عبر هذين النشاطين، مما يؤيد ان بلوغ بعد النوعية يستدعي ادارة قضية تحسنيها بشمولية.

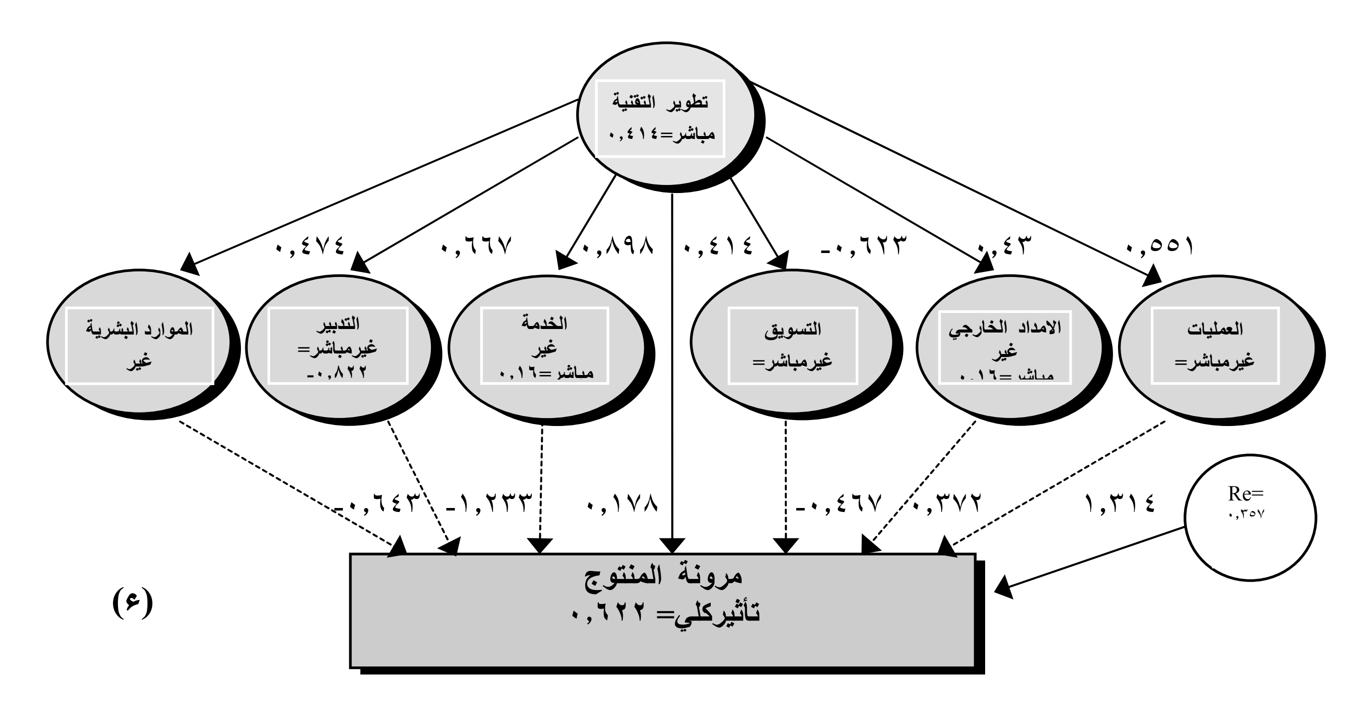
د- سلك نشاط تطوير التقنية مسارات عكسية الاتجاه عبر نشاطي التدبير والموارد البشرية صوب تأثيره في بعد مرونة المنتوج، مفيدا" ان تقلص كلفة المواد والاجزاء وهبوط نسبة دوران الافراد يعزز امكانية توسيع تشكيلة خط منتوج التلفاز الملون. وعلى الرغم من صحة هذا الطرح، الا ان اتجاه التأثير الكلي لنشاط تطوير التقنية في عدد اصناف مجموعة منتوج التلفاز الملون، اشر طردية العلاقة بينهما بقراءة قدرها (٠,٦٢٢). ويعزى ذلك الى الاثر الموجب الغالب للنشاط عبر انشطة وسيطة اخرى لا سيما العمليات والتسويق، عاكسا" دور تراجع مستويات الانتاج والمبيعات في تقليص قدرة الشركة التنويعية. الى جانب اثر نشاط تطوير التقنية مباشرة" في بعد مرونة المنتوج بقيمة موجبة (٠,٤١٤)، دالا" على استجابة النشاط (على الرغم من انخفاض مستواه) بمرونة للتغير الذي فرضته معطيات المرحلة الراهنة عن طريق اجراء تحويرات مختلفة على خطوط الانتاج استجابة لهذا التغير. كما سبق وان قدمت الشركة طرازا" حديثا" من منتوج التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة او اضافة اصناف جديدة او حذف اخرى قائمة.

هـ- عكس التحليل بداية" ترابطا" طرديا" بين نشاط تطوير التقنية وبعد التسليم، وقد يفسر ذلك باهمية التكامل بين مرحلتي التصميم والتصنيع في تخفيض مدتي تصميم وانتاج المنتوج، وانعكاس ذلك على مستويات المخزون، يسند ذلك الممر الموجب عبر نشاط العمليات. الا ان التمعن بمسارات اخرى للنشاط عبر انشطة وسيطة لا سيما الخدمة والتسويق والامداد الخارجي يظهر قيما" سالبة تراوحت بين (-٠,٢٥١ - -٠,٩٣)، مبينة ارتفاع مستوى المخزون عبر مؤشرات تلك الانشطة نظرا" لتضييق ما تسمح الشركة ببيعه جراء سياستها صوب الاحتفاظ بمستوى خزين وافر. كما ان تلك التأثيرات السالبة لم تقتصر على تغطية الاخرى الموجبة فحسب بل امتدت الى تكوين تأثير اجمالي سالب ذي قيمة متدنية سجلت (-٠,٣٥٥)، مما اضعف اهميته وهذا ما يتفق مع نتائج تحليل الفصل السابق التي اظهرت ضعف جوهرية اثر نشاط تطوير التقنية في بعد التسليم.

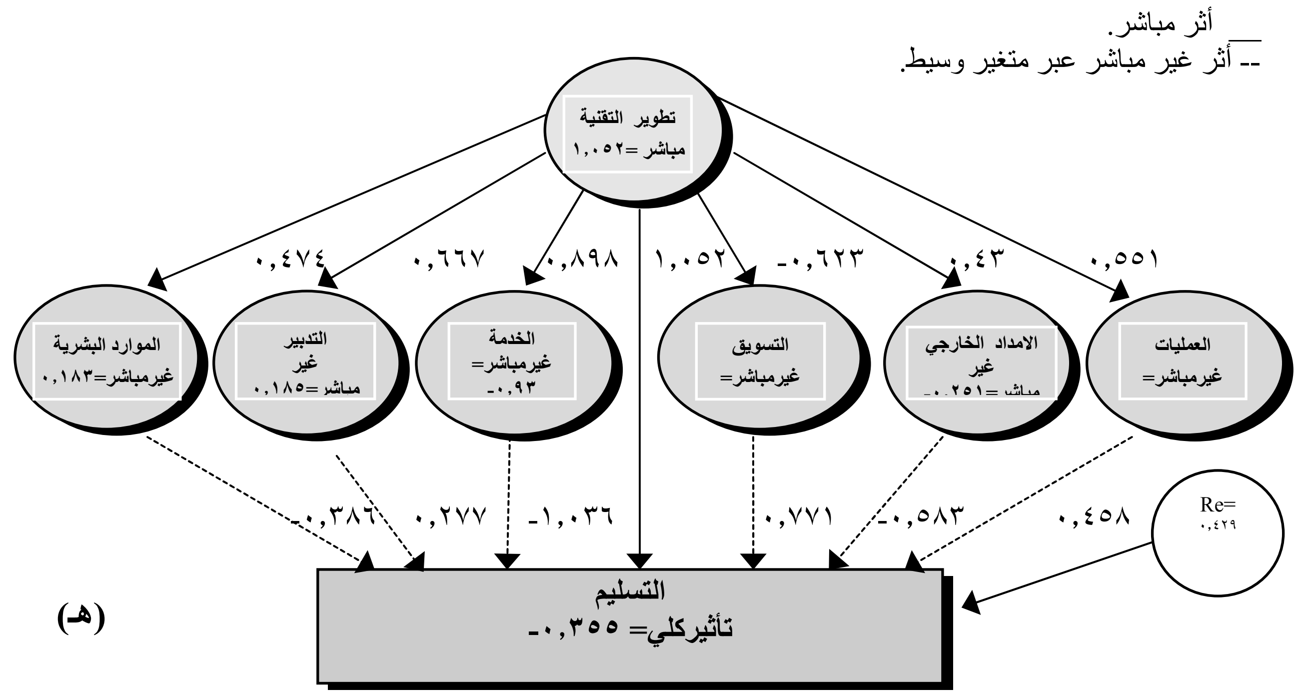
تؤيد النتائج المتقدم تفسيرها صحة المضمون النظري لفرضية التأثير (٣-١٣) وباتجاه تبنيها بعد التحقق من وجود اسناد مباشر وغير مباشر عبر الروابط الداخلية لنشاط تطوير التقنية في اسناد ابعاد التنافس. وهكذا تتعزز الطروحات النظرية من ان وجود مزايا او عدمها ينتج من الروابط بين الانشطة التي تكمل بعضها بعضا نحو اسناد بعد تنافسي مرغوب.



شكل (٦-٦): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط تطوير التقنية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.



__ أثر مباشر.
-- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.



تابع شكل (٦-٦): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط تطوير التقنية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.

المصدر: اعداد الباحثة.

٣- تحليل اثر التوافق الداخلي لنشاط الموارد البشرية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس:-

توجهت فرضية التاثير (٣-١٤) صوب التحقق من صحة وجود اثر غير مباشر لنشاط الموارد البشرية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم، فضلا" عن أثره المباشر. ويسجل جدول (٦-٢) وشكل (٦-٧) بقراءاتهما الظاهرة نتائج اختبار صحة تلك الفرضية، وتفسر على النحو الآتي:

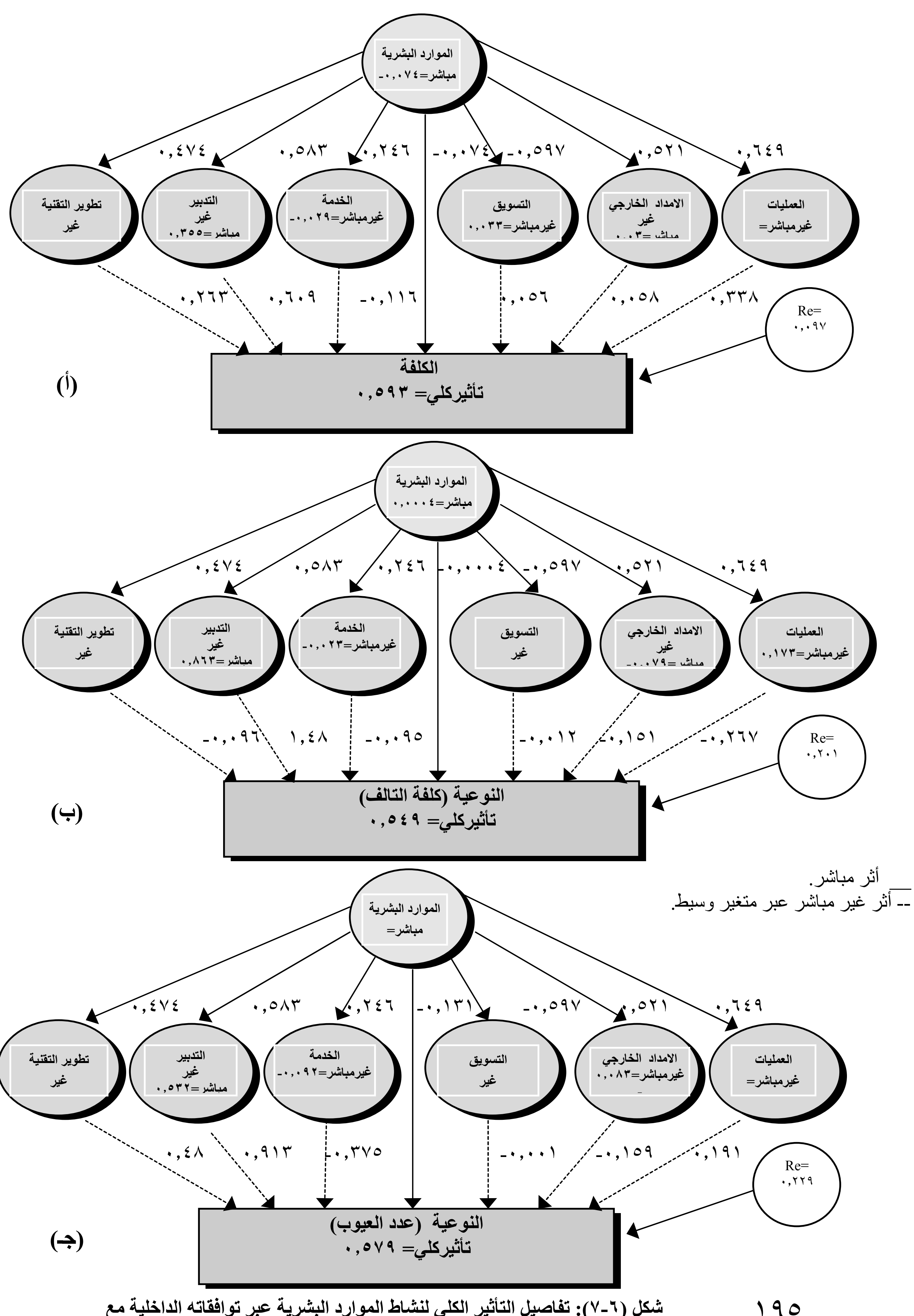
أ- حقق نشاط الموارد البشرية علاقة طردية مع بعد الكلفة مسجلا" تأثيرا" كليا" موجبا" بلغ (٠,٥٩٣)، مظهرا" ان أثر هبوط نسبة دوران الافراد في تقليص كلفة الانتاج، جاء مجمله عبر نشاطي التدبير والعمليات بمعاملي مسارين بلغت قيمتهما (٠,٣٥٥، ٠,٢١٩) على التوالي. مما يؤشر تزامن تدني نسبة الدوران وحالات الترك فيها وما يرافقها من كلفة، وجهود نشاطي التدبير والعمليات صوب تخفيض كلفة الانتاج، الامر الذي يعكس اهمية التنسيق بين الانشطة في اطار ستراتيجية التنافس المتبعة. الى جانب تزامن تراجع مستوى حالات ترك العمل ومن ثم معدل دورانه من جهة ومقدار الانتاج ومدخلاته من قوة العمل من جهة اخرى، لا سيما بعد تقلص قوة العمل الكلية انسجاما" مع انخفاض خطة الانتاج، فضلا" عن عدم تعيين افراد جدد عوضا" عمن يترك العمل، ومن ثم انكماش نسبة الدوران.

ب- أظهر نشاط الموارد البشرية تأثيرا" كليا" موجبا" في مؤشري النوعية بقيمتي معاملين تقرأ (٠,٥٧٩، ٠,٥٤٩) في كل من عدد العيوب وكلفة التالف، عاكسا" طردية العلاقة بين تراجع نسبة الدوران وتدني عدد العيوب وكلفة التالف. ويبين تأمل مسارات النشاط الى البعد بمؤشريه، ان الاسباب التي تقف وراء ذلك تعود الى دعم نشاط الموارد البشرية المباشر لدور نشاط التدبير بالدرجة الاساس في اسناد بعد النوعية، لذا سلك الجزء الاكبر من غالبية التأثير الكلي ممرا" غير مباشر عن طريق نشاط التدبير، فضلا" عن أثر موجب بأهمية ثانية عبر نشاط تطوير التقنية في مؤشر عدد العيوب، مؤشرا" ان التوافق بين الانشطة يؤثر في مستوى اسناد ابعاد ستراتيجية التنافس.كما تسهم تكرارية التجميع في صناعة الالكترونيات بنوعية مقيسّة تؤمن انجاز خصائص منتوج مصممة.

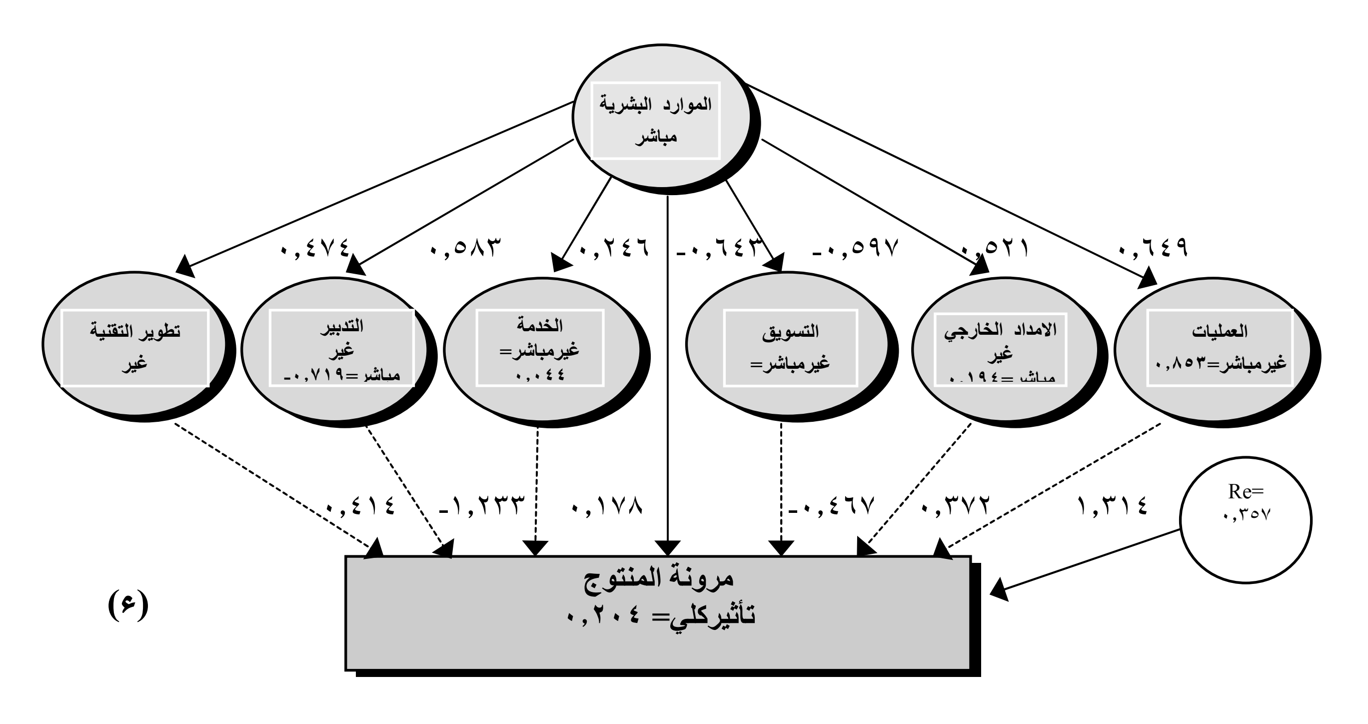
جـ- أظهر نشاط الموارد البشرية اثرا" سالبا" اوليا" في بعد مرونة المنتوج، اشر المباشر منه انه في حالة هبوط نسبة الدوران تتحسن قدرة الشركة على اضافة حجوم عقد جديدة من منتوج التلفاز الملون، مسندا" بممر غير مباشر عكسي الاتجاه عبر نشاط التدبير، بما يفيد

تزامن ذلك الهبوط وتراجع حجم وكلفة المواد الاولية والاجزاء ومن ثم تحسّن قدرة الشركة على التنوع. الا ان ممرات النشاط غير المباشرة الاخرى سجلت قيما" موجبة لا سيما عبر نشاطي العمليات و التسويق بلغت (٠,٨٥٣، ٠,٢٧٩) على التوالي، عاكسة" دور نشاط الموارد البشرية الفاعل في التاثير في اداء هذين النشاطين، مما اسفر عنه تجاوز التأثيرات السالبة وتكوين تأثير كلي موجب ذي قراءة متدنية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل اليه الفصل السابق بشأن ضعف جوهرية نشاط الموارد البشرية في بعد مرونة المنتوج. كذلك الحال فيما يخص أثر نشاط الموارد البشرية في بعد التسليم، اذ سجل تأثيرا" كليا" متدنيا" بقيمة (٠,٤٤٨-) جاء منسجما" مع نتائج اختبار الأثر المنفرد لنشاط الموارد البشرية في بعد التسليم الذي لم يسفر عن جوهرية مقبولة.

تدعم النتائج المفسرة آنفا" التبني الجزئي لفرضية التأثير (٣-١٤) بعد التثبت من وجود اسناد لنشاط الموارد البشرية في بعدي الكلفة والنوعية، سلك غالبيته ممرا" غير مباشر.

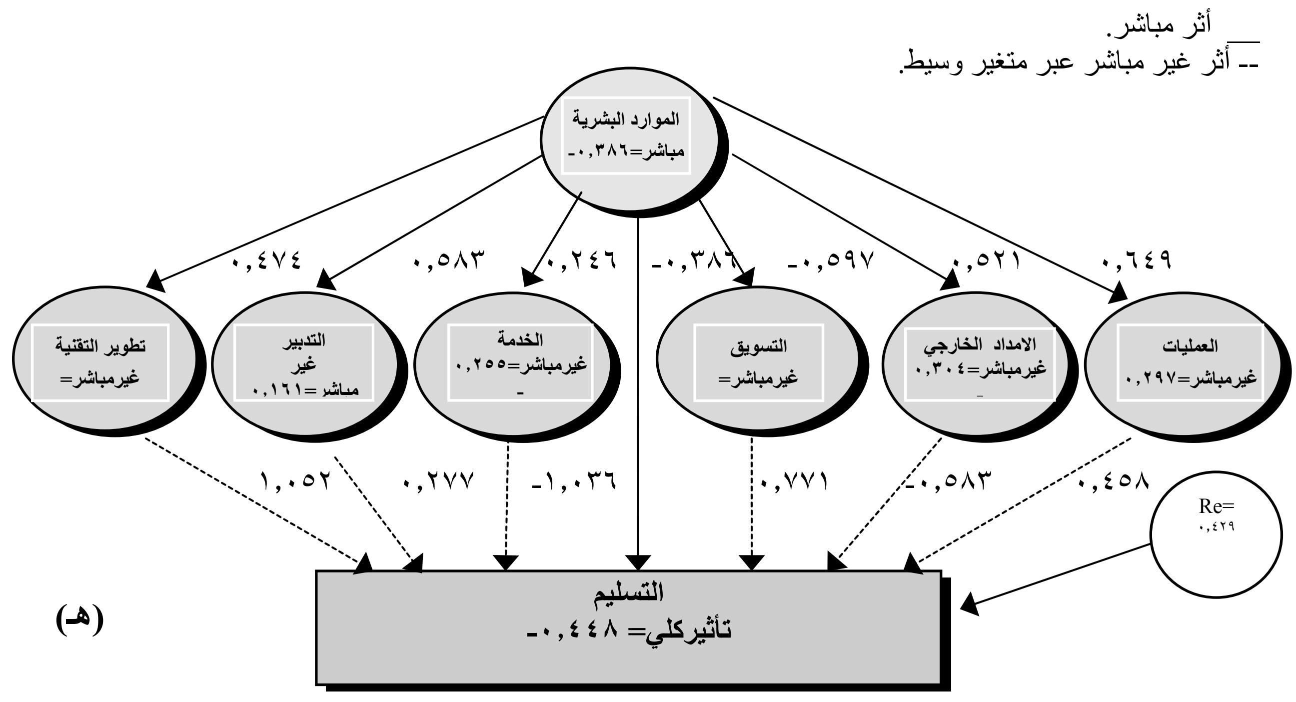


شكل (٦-٧): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط الموارد البشرية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.



أثر مباشر.

-- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.



تابع شكل (٦-٧): تفاصيل التأثير الكلي لنشاط الموارد البشرية عبر توافقاته الداخلية مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى في أسناد ابعاد التنافس.

المصدر: اعداد الباحثة.

جدول (٦-٢)

نتائج تحليل المسار لأثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة الرافدة مع بعضها بعضا" ومع الانشطة الرئيسة في اسناد ابعاد التنافس

البعد التنافسي / نوع الاثر	الكلفة			النوعية						مرونة المنتوج			التسليم		
				كلفة التالف			عدد العيوب								
النشاط والمؤشرات الاحصائية	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي	مباشر	غير مباشر	التأثير الكلي
التدبير	٠,٦٠٩	٠,٣٧٩	٠,٩٨٨	١,٤٨	-٠,٥٠٤	٠,٩٧٦	٠,٩١٣	٠,٠٣٦	٠,٩٤٩	١,٢٣٣ -	١,٩٨٩	٠,٧٥٦	٠,٢٧٧	-٠,٩٤٢	-٠,٦٦٥
تطوير التقنية	٠,٢٦٣	٠,٤٤٣	٠,٧٠٦	-٠,٠٩٦	٠,٦٩٧	٠,٦٠١	٠,٤٨	٠,٢٤٨	٠,٧٢٨	٠,٤١٤	٠,٢٠٨	٠,٦٢٢	١,٠٥٢	-١,٤٠٧	-٠,٣٥٥
الموارد البشرية	-٠,٠٧٤	٠,٦٦٧	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠٤ -	٠,٥٤٩٤	٠,٥٤٩	-٠,١٣١	٠,٧١	٠,٥٧٩	٠,٦٤٣ -	٠,٨٤٧	٠,٢٠٤	-٠,٣٨٦	-٠,٠٦٢	-٠,٤٤٨
المؤشرات الاحصائية	F=٩٠,٥٣٧***, R^2=%99.062			F=20.3***, R^2= %95.949			F=15.473**, R^2= %94.751			F=5.861*, R^2= %87.242			(غ.ج) F=3.79, R^2= %81.554		

*** P ≥ ٠,١% عال جدا"، ** P ≥ ١% عال ، * P ≥ ٥ % جوهري ، (غ.ج) غير جوهري P < ٥%

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام الحاسوب الالكتروني.

٤- تحليل أثر ظرف الحصار في انشطة الشركة و ابعاد التنافس:-

بعد اختبار أثر التوافق الداخلي بين انشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس المبحوثة، يستعرض جدول (٦-٣) وشكل (٦-٨) التأثير الكلي لظرف الحصار في ابعاد التنافس عبر تأثيراته المباشرة في انشطة الشركة. ويتبين منهما الآتي:

أ- سالبية التأثير الكلي لظرف الحصار في بعدي كلفة الانتاج الكلية والنوعية بمؤشريها، وذلك نتيجة" منطقية للانخفاض الكبير في مؤشرات قياسهما الذي يعزى بشكل رئيس الى هبوط مستوى الانتاج. اذ بلغ متوسطه (٤٤٤٥٤) وحدة في المدة المبحوثة من عقد الثمانينيات فيما يخص منتوج التلفاز الملون حجم (٢٠) عقدة، نظير متوسط بمقدار (٩٤٢٧) وحدة في المدة المبحوثة من حقبة التسعينيات. مما يؤشر استمرارية تراجع مستوى الانتاج عن معدلاته المسجلة في الثمانينيات، بزيادة أمد الحصار. وقد اسهم في اظهار هذه النتيجة احتساب كلفتي الانتاج الكلية والتالف بالقيم الثابتة باعتماد (١٩٨٨) عام الاساس من اجل الحصول على نتائج اكثر دقة.

ب- يلاحظ تأثير الحصار الكلي العكسي في بعد مرونة المنتوج، دالا" على الاتجاه صوب تقليص عدد اصناف خط التلفاز الملون بسبب استمرارية ظرف الحصار الجائر. في حين سجل تأثيرا" كليا" موجبا" في بعد التسليم يستنتج منه، ان زيادة أمد الحصار ترفع درجة التحسب لظروف عدم التأكد المنعكسة على أرتفاع مستوى المخزون المحتفظ به. كما ان تأثيرات بعض الانشطة المنفردة غير الجوهرية في بعدي مرونة المنتوج والتسليم انسحبت على الجوهرية الكلية لمعادلة انحدار كل منهما على مجمل الانشطة مع ظرف الحصار.

جـ- سجلت تأثيرات ظرف الحصار غير المباشرة السالبة في بعدي الكلفة والنوعية، قيما" اكبر من تأثيراته المباشرة، وقد جاءت من أثره المباشر السالب الكبير في جميع انشطة الشركة ومن ثم في هذين البعدين باستثناء نشاط التسويق كونه احتسب بدلالة نسبة كلفة التسويق الى قيمة المبيعات، مما يعني ارتفاع تلك النسبة بأطالة أمد الحصار، ونتيجة لتراجع قيمة المبيعات بالدرجة الاساس.

ء- ارتفعت تأثيرات ظرف الحصار المباشرة في بعدي مرونة المنتوج والتسليم، مقدمة" سببا" مهما" لانخفاض جوهرية نتائج اختبار أثر الانشطة على المستويين الانفرادي والاجمالي في اسناد هذين البعدين، والتي كشفت عن ضعف جوهرية هذا الاسناد مقارنة ببعدي الكلفة والنوعية.

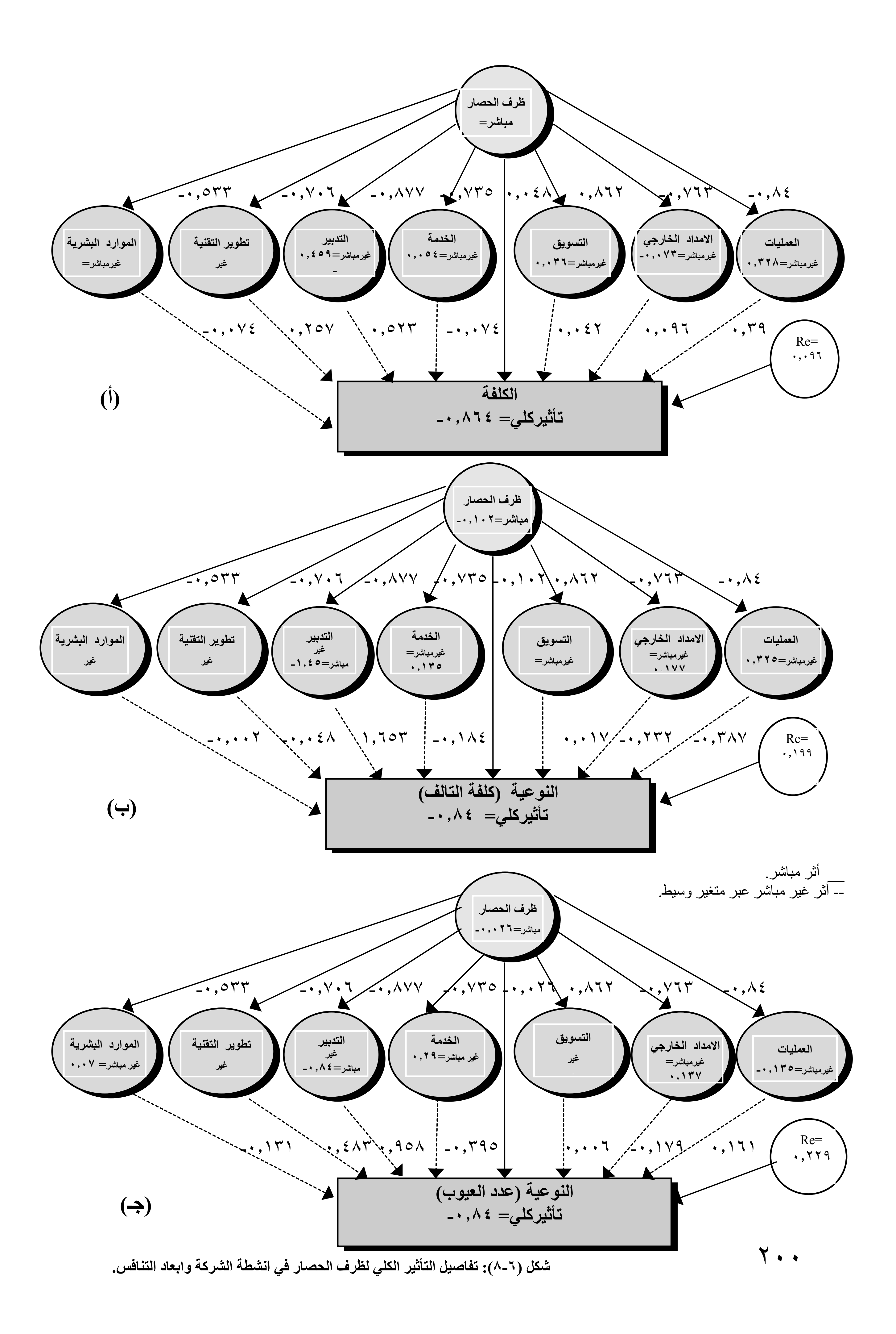
جدول (٦-٣)

نتائج تحليل المسار لأثر ظرف الحصار في انشطة الشركة وابعاد التنافس

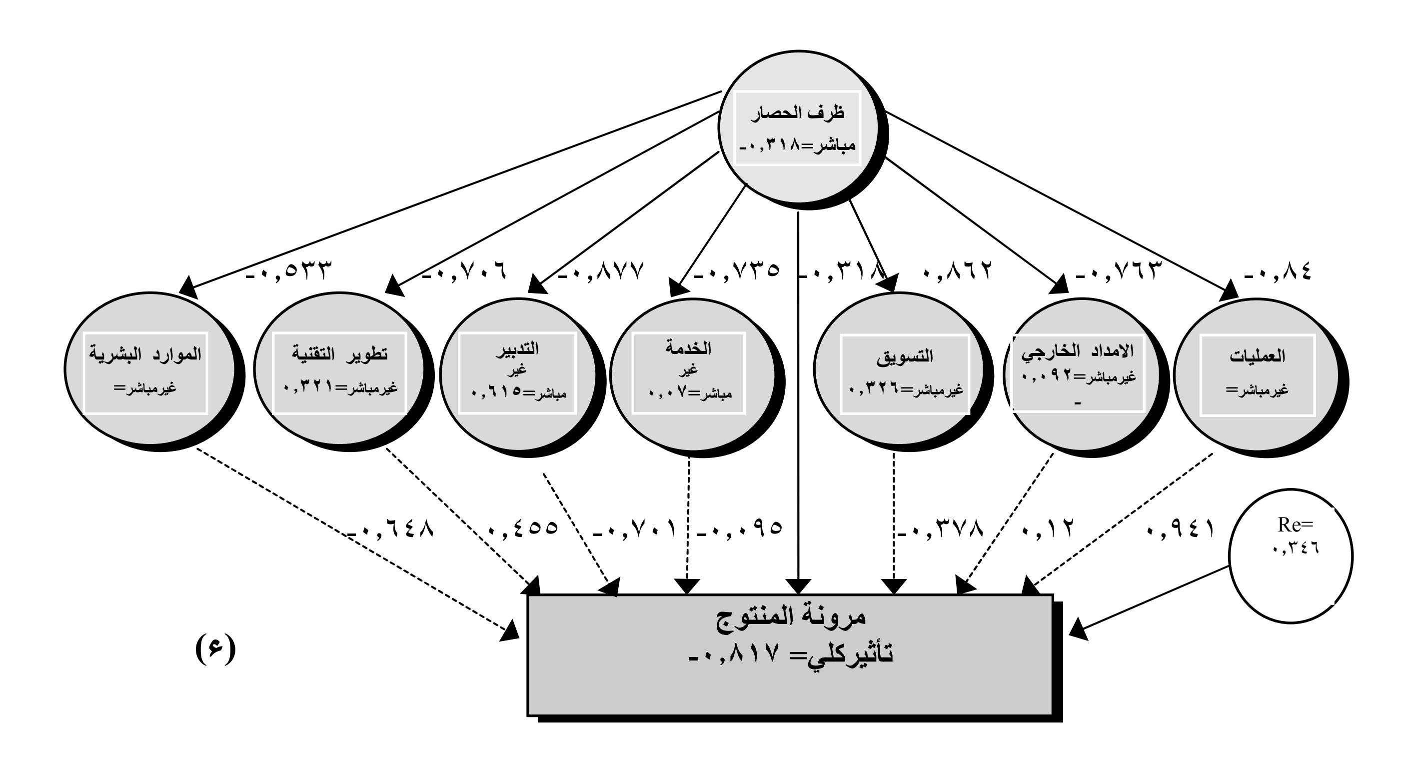
نوع الأثر والمؤشرات الاحصائية / ابعاد التنافس	أثر مباشر	أثر غير مباشر	تأثير كلي	R^2	F
١- الكلفة	٠,٠٤٨	-٠,٩١٢	-٠,٨٦٤	٩٩,٠٨١ %	٦٧,٣٦***
٢- النوعية (كلفة التالف)	-٠,١٠٢	-٠,٧٣٨	-٠,٨٤	٩٦,٠٣٢ %	١٥,١٢٨**
٣- النوعية (عدد العيوب)	-٠,٠٢٦	-٠,٨١٤	-٠,٨٤	٩٤,٧٥٦ %	١١,٢٩٤**
٤- مرونة المنتوج	-٠,٣١٨	-٠,٤٩٩	-٠,٨١٧	%88.053	(غ.ج) ٤,٦٠٦
٥- التسليم	٠,٦١٢	٠,١٤٤	٠,٧٥٦	٨٤,٥٦٩ %	(غ.ج) ٣,٤٢٥
*** P ≤ ٠,١% عال جدا"، ** P ≤ ١% عال، * P ≤ ٥% جوهري، (غ.ج) غير جوهري P > ٥%					

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام الحاسوب الالكتروني.

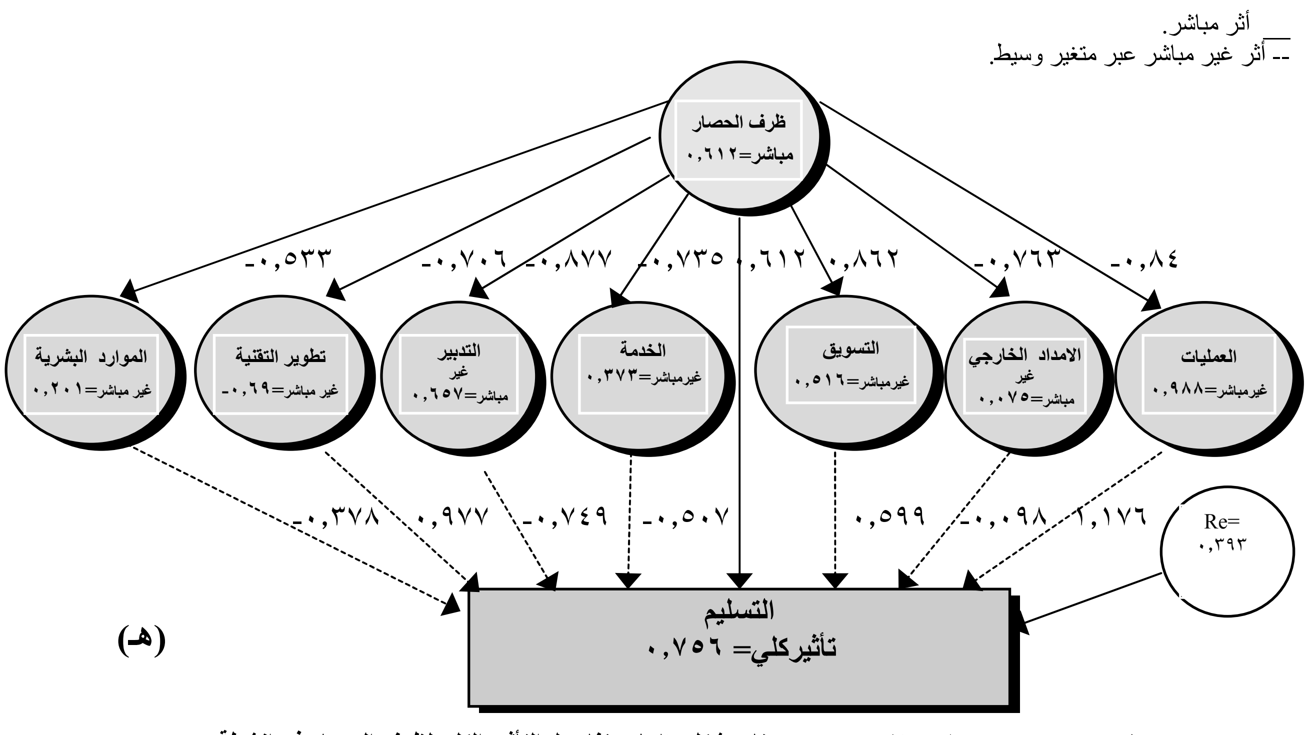
هـ- فسرت مشاركة ظرف الحصار لانشطة الشركة مجتمعة نسبة اكبر من الاختلاف الكلي في ابعاد التنافس. اذ سجلت قيما" قدرها (٩٩,٠٨١%، ٩٦,٠٣٢%، ٩٤,٧٥٦%، ٨٨,٠٥٣%، ٨٤,٥٦٩%) في كل من الكلفة والنوعية بمؤشريها ومرونة المنتوج والتسليم على التوالي. معززة بجوهرية قيمة احصائية -F- الفعلية لا سيما في بعدي الكلفة والنوعية بمؤشري قياسها. وقد سبق توضيح هذا الجانب تفصيليا" على مستوى الانشطة انفرادا" في الفصل الخامس من الدراسة.



شكل (٦-٨): تفاصيل التأثير الكلي لظرف الحصار في انشطة الشركة وابعاد التنافس.



أثر مباشر.
-- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.



تابع شكل (٦-٨): تفاصيل التأثير الكلي لظرف الحصار في انشطة الشركة وابعاد التنافس.

المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثالث

تحليل أثر التوافق الداخلي للانشطة الرئيسة والرافدة في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر ابعاد التنافس الاخرى.

أفادت فرضية التاثير الرئيسة الرابعة بالآتي "تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيرا" غير مباشر في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر توافقاته الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلا" عن تأثيراتها المباشرة". وبذا تنتقل هذه الفقرة من تفسير نتائج اختبار أثر التوافق الداخلي بين الانشطة نفسها في اسناد ابعاد التنافس المبحوثة، الى تفسير أثر التوافق الداخلي بين تلك الانشطة وابعاد تنافس معينة في اسناد بعد تنافسي مختار ممثلا" بالكلفة والنوعية بدلالة كل من عدد العيوب وكلفة التالف، بعد استبعاد بعدي المرونة والتسليم جراء ضعف جوهرية بعض الانشطة في اسنادهما. ويستعرض جدول (٦-٤) واشكال (٦-٩، ٦-١٠، ٦-١١) وفقا" لسياق تحليل هذا الفصل نتائج تحليل المسار لهذا النوع من التوافق الداخلي، وتسجل قراءاتهما النتائج المفسرة الآتية:

١- عززت جهود أنشطة الشركة المختلفة اسناد بعد الكلفة بمسارات غير مباشرة، سلكت أهمها بعد النوعية بدلالة كلفة التالف وعدد العيوب، وبقيم لمعاملات مسارات هي الاعلى مقارنة" بمساراتها غير المباشرة عبر بعدي المرونة والتسليم. كما سلك أثر ظرف الحصار المسارات نفسها.

وتؤشر هذه النتيجة وجود علاقات متداخلة التاثير بين بعدي التنافس الكلفة والنوعية. أذ يسهم تحسين النوعية عن طريق اتباع سياسة نوعية وقائية وليست تصحيحية استهدفت تأمين نوعيتي تصميم ومطابقة افضل في تقليص كلفة المنتوج، عبر تراجع كلفة النوعية الرديئة ممثلة بكلفة التالف وعدد العيوب ومن ثم الجهود المبذولة في اعادة معالجة المعاب.

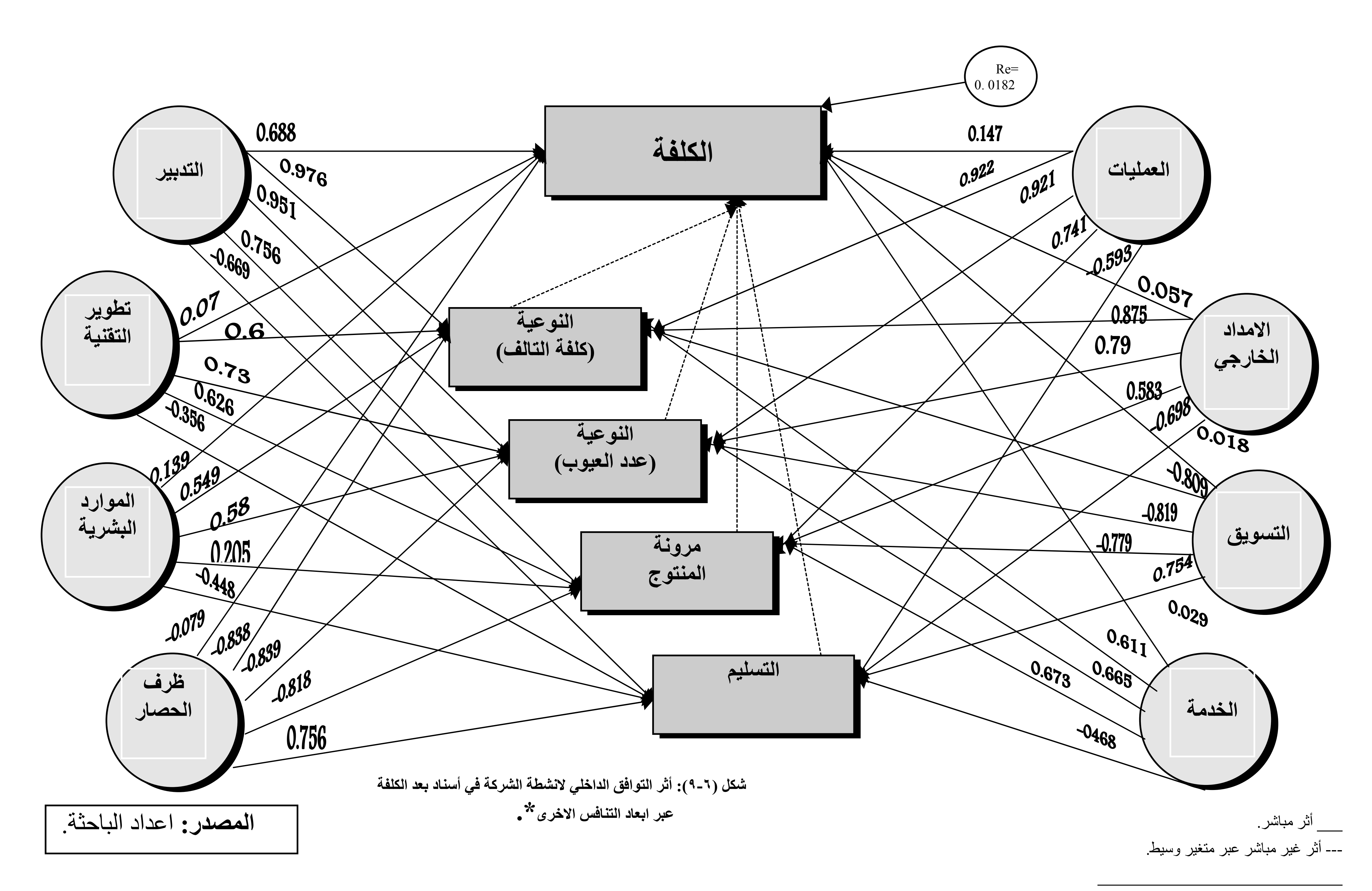
٢- احرز بعد الكلفة اعلى القيم غير المباشرة المؤثرة في بعد النوعية بدلالة كل من كلفة التالف وعدد العيوب قياسا" الى التأثيرات غير المباشرة لبعدي المرونة والتسليم في النوعية بمؤشري قياسها. الا أنها سجلت جوهرية متدنية لهذا الاسهام.
أتساقا" مع ما تقدم يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسة الرابعة جزئيا" بعد تحقق فرضيتها الفرعية (٤-١٥) المتصلة ببعد الكلفة، ومؤداها "تؤثر الانشطة الرئيسة والرافدة تأثيرا" غير مباشر في أسناد بعد الكلفة عبر توافقاتها الداخلية مع ابعاد التنافس الاخرى، فضلا" عن تأثيراتها المباشرة"، نظرا" للتثبت من وجود أسناد غير مباشر لبعد تنافسي مختار عبر أبعاد تنافس أخرى. في حين لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الاخرى (٤-١٦).

جدول (٦-٤)

نتائج تحليل المسار لأثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر ابعاد التنافس الاخرى

البعد التنافسي / نوع الأثر / اثر الانشطة وظرف الحصار والمؤشرات الاحصائية	الكلفة						النوعية: كلفة التالف						النوعية: عدد العيوب					
	مباشر	غير مباشر عن طريق: النوعية (كلفة التالف)	غير مباشر عن طريق: النوعية (عدد العيوب)	غير مباشر عن طريق: مرونة المنتوج	غير مباشر عن طريق: التسليم	تأثير كلي	مباشر	غير مباشر عن طريق: الكلفة	غير مباشر عن طريق: النوعية (عدد العيوب)	غير مباشر عن طريق: مرونة المنتوج	غير مباشر عن طريق: التسليم	تأثير كلي	مباشر	غير مباشر عن طريق: الكلفة	غير مباشر عن طريق: النوعية (كلفة التالف)	غير مباشر عن طريق: مرونة المنتوج	غير مباشر عن طريق: التسليم	تأثير كلي
١- العمليات	٠,١٤٧	٠,٤١	٠,٣٧	٠,٠٢٦	-٠,٠٠٠٥	٠,٩٥٣	-٠,٠٥٤	١,٢٠٤	-٠,١٦٣	-٠,١٢٩	٠,٠٦٢	٠,٩٢	-٠,٠٤٦	١,١٠٥	-٠,١٦٥	٠,٠٩٩	-٠,٠٧١	٠,٩٢٢
٢- الامداد الخارجي	٠,٠٥٧	٠,٤٢	٠,٣٥٢	٠,٠٣٤	-٠,٠٠٧	٠,٨٥٦	٠,٠٢٢	١,٠٢	-٠,١٣٣	-٠,١	٠,٠٦٦	٠,٨٧٥	-٠,٠١٥	٠,٩٦٢	-٠,١٥	٠,٠٧٥	-٠,٠٨٣	٠,٧٨٩
٣- التسويق	٠,٠١٨	-٠,٤١١	-٠,٣٨٧	-٠,٠٣٩	-٠,٠١٤	-٠,٨٣٣	-٠,٠٠٢	-١,٠٠٩	٠,١٤٢	٠,١٣٨	-٠,٠٧٧	-٠,٨٠٨	-٠,١٣٢	-٠,٨٦٥	٠,١٢٩	-٠,٠٨٢	٠,١٣	-٠,٨٢
٤- الخدمة	٠,٠٢٩	٠,٣١	٠,٣٠١	٠,٠٢٦	٠,٠٠٣	٠,٦٦٩	-٠,٠٣٣	٠,٨٢٢	-٠,١١٦	-٠,١١	٠,٠٤٩	٠,٦١٢	-٠,٠١٢	٠,٧٥٣	-٠,١٠٩	٠,٠٩٢	-٠,٠٥٨	٠,٦٦٦
٥- التدبير	٠,٦٨٨	٠,١٥٨	٠,١٨٨	٠,٠١٧	-٠,٠٦٣	٠,٩٨٨	٠,٦٧٢	٠,٦٢٢	-٠,١٩٥	-٠,١٢١	-٠,٠٠٤	٠,٩٧٤	٠,٣٤٩	٠,٨٤٢	-٠,٢٢٢	٠,٠٩٧	-٠,١١٤	٠,٩٥٢
٦- تطوير التقنية	٠,٠٧	٠,٣٣٣	٠٢٧٢	٠,٠٣٢	-٠,٠٠٠٥	٠,٧٠٧	-٠,١٢٤	٠,٨٦١	-٠,٠٧	-٠,٠٩٨	٠,٠٣٥	٠,٦٠٤	٠,٠٢٥	٠,٧٤٣	-٠,٠٧٧	٠,٠٨٥	-٠,٠٤٥	٠,٧٣١
٧- الموارد البشرية	٠,١٣٩	٠,٣٨٢	٠,٠٧٤	٠,٠٤٦	-٠,٠٤٨	٠,٥٩٣	-٠,٢٢٧	٠,٦١٩	٠,١٣٣	-٠,٠٨	٠,١٠٣	٠,٥٤٨	٠,٢٠٦	٠,١٩٥	٠,٢١٧	٠,٠٧٩	-٠,١١٦	٠,٥٨١
٨- ظرف الحصار	-٠,٠٧٩	-٠,٤١٧	-٠,٣٦٦	-٠,٠٢٢	٠,٠١٤	-٠,٨٧	٠,٠٥٩	-١,٠٧٨	٠,١٤٢	٠,١٣٢	-٠,٠٨٥	-٠,٨٣	-٠,٠٠٠٠٢	-٠,٩٦٩	٠,١٤٤	-٠,١٠٩	٠,٠٩٤	-٠,٨٤
المؤشرات الاحصائية	F = 252.27* , R^2 = %99.967						(غ.ج) F= ٢٤.642 , R^2 = %99.663						(غ.ج) F= 13.041 , R^2 = %99.365					
***** P ≤ ٠,١% عال جدا"، ** P ≤ ١% عال ، * P ≤ ٥ % جوهري ، (غ.ج) غير جوهري P > ٥%**																		

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام الحاسوب الالكتروني.



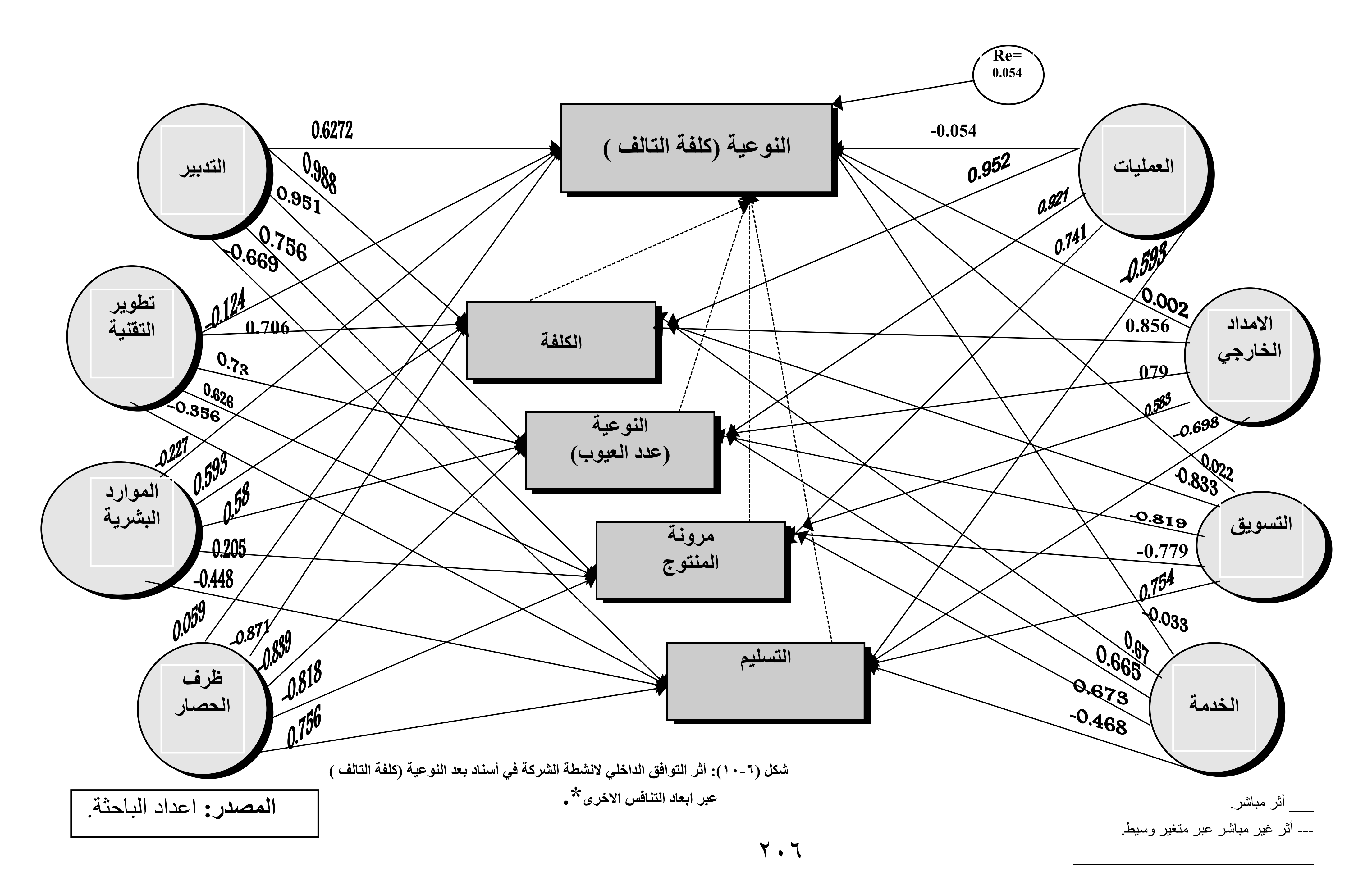
شكل (٦-٩): أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة في أسناد بعد الكلفة عبر ابعاد التنافس الاخرى*.

المصدر: اعداد الباحثة.

___ أثر مباشر.

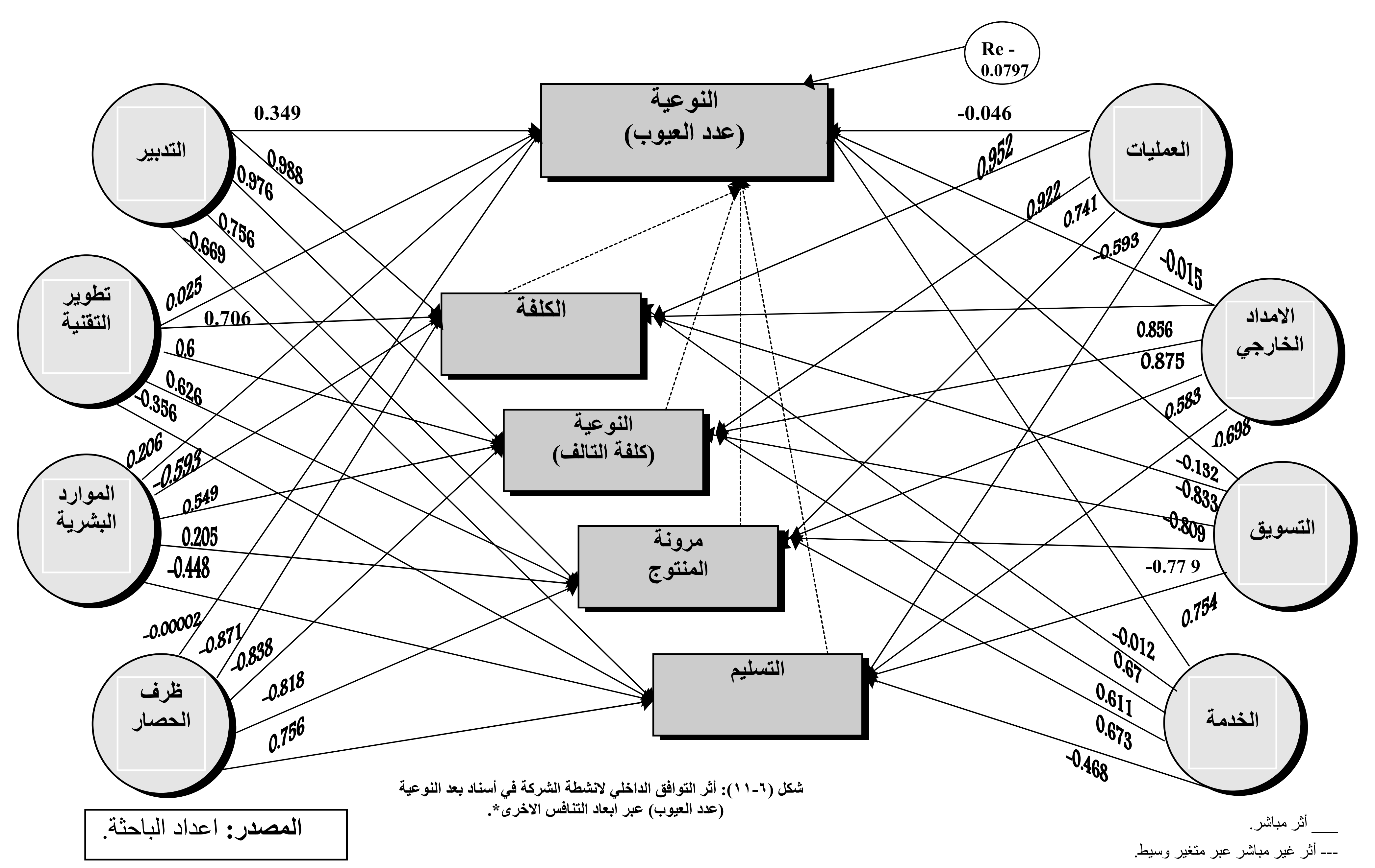
--- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.

* يمكن الرجوع الى جدول (٦-٤) لمعرفة قيم المسارات غير المباشرة والتي تتباين باختلاف النشاط.



شكل (٦-١٠): أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة في أسناد بعد النوعية (كلفة التالف) عبر ابعاد التنافس الاخرى*.

* يمكن الرجوع الى جدول (٦-٤) لمعرفة قيم المسارات غير المباشرة والتي تتباين باختلاف النشاط.



شكل (٦-١١): أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة في أسناد بعد النوعية (عدد العيوب) عبر ابعاد التنافس الاخرى*.

المصدر: اعداد الباحثة.

____ أثر مباشر.

--- أثر غير مباشر عبر متغير وسيط.

* يمكن الرجوع الى الجدول (٦-٤) لمعرفة قيم المسارات غير المباشرة والتي تتباين بأختلاف النشاط.

المبحث الرابع

خلاصة أثر التوافق الداخلي في اسناد ابعاد التنافس

١- خلاصة أثر التوافق الداخلي بين انشطة الشركة في اسناد ابعاد التنافس:-

توجهت فرضيتا التأثير الرئيستان الثانية والثالثة صوب اختبار أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة الرئيسة من جهة، والرافدة مع بعضها بعضا ومع الرئيسة من جهة اخرى في اسناد ابعاد التنافس ممثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والتسليم عبر ممرات مباشرة واخرى غير مباشرة. أثبتت صحتهما سبع فرضيات انبثقت عنهما، وقد استعرض مستوى قبولهما بدلالة نتائج اختباراتهما المتقدم سردها في فقرات هذا الفصل، والتي اسفر عنها تبني كلتا الفرضيتين اللتين أشرت اختباراتهما النتائج الاجمالية الآتية:

أ- تركيز الشركة على بعدي الكلفة والنوعية بالدرجة الاساس. أثر توجه بعد المرونة صوب تقليص عدد اصناف خط المنتوج، الذي شهد تذبذبا" خلال المدة قيد الدراسة. فيما خضع بعد التسليم بشكل رئيس لأثر التوجيهات الرسمية بهذا الخصوص، فضلا" عن أثر ظرف الحصار الواضح في بعدي المرونة والتسليم.

ب- أسندت الروابط المتداخلة المتبادلة بين انشطة الشركة الرئيسة والرافدة في بعدي الكلفة والنوعية. اذ لم تقتصر تأثيرات تلك الانشطة على مسالك مباشرة صوب اسناد هذين البعدين فحسب، بل سجلت الممرات غير المباشرة احيانا" معظم قراءة التاثير الكلي، لا سيما لانشطة الامداد الخارجي والتسويق والخدمة والموارد البشرية. كما احتل نشاطا العمليات والتدبير مقدمة انشطة الشركة المؤثرة عبر مسالك مباشرة شكلت غالبية تأثيرهما الكلي في اسناد بعدي الكلفة والنوعية، فضلا" عن تأثيراتهما غير المباشرة التي توضحت عند تحليل أثر التوافق الداخلي للانشطة الاخرى. فيما سجل نشاط تطوير التقنية الاهمية النسبية الاعلى في الاسناد المباشر لبعد مرونة المنتوج الى جانب كونه النشاط الاهم بعد نشاطي التدبير والعمليات في الاسهام الايجابي المباشر في بعد النوعية بدلالة عدد العيوب. بينما حقق كل من نشاط التسويق ونشاط الامداد الخارجي المرتبة

الاولى في التاثير المباشر في بعد التسليم، لارتباطهما بمستوى المبيعات ومن ثم انعكاس ذلك على حجم المخزون (مؤشر بعد التسليم).

ويستعرض الشكلان (٦-١٢، ٦-١٣) خلاصة النتائج التي آلت اليها اختبارات أثر التوافق الداخلي بين انشطة الشركة. ويتبين منهما اسناد مناطق قوة انشطة الشركة المختلفة لبعدي الكلفة والنوعية، مع ايضاح أهم عوامل ذلك الاسهام والتي ما زالت تشكل معظمها مصادر اساسية لاسناد هذين البعدين على الرغم من ظرف الحصار الجائر. فضلا" عن توجيه واستثمار تكامل جهود الانشطة ككل متجانس نحو اهداف مقصودة، اذ ان الاداء الجيد في بعض منها يرفع مستوى اداء الاخرى، والضعف في احداها يؤثر في نوعية اداء البقية. وهكذا تناغمت النتائج الفرعية والاجمالية المستعرضة في هذا الفصل مع الطروحات النظرية لكل من (Porter, 1985) من اهمية النظر الى انشطة المنظمة بعدّها نظاما" من مجموعة انشطة مترابطة فيما بينها بروابط داخلية، و (Collis & Montgomery, 1995) من انه قد لا تكون أي من قدرات المنظمة ممثلة بانشطتها متفوقة بحد ذاتها، ولكن تشكل بمجموعها اداء" افضل، و (Porter, 1996) من ان التوافق الداخلي بين انشطة المنظمة يعد اساس الميزة التنافسية المستدامة لصعوبة مظاهاته، عادا" التعزيز والتنسيق فيما بين الانشطة نوعين من انواع التوافق الداخلي (توافق المرتبتين الثانية والثالثة) صوب بلوغ هدف مشترك يتجسد ببعد تنافسي مختار.

٢- خلاصة أثر التوافق الداخلي لانشطة الشركة في اسناد بعد تنافسي مقصود عبر ابعاد التنافس الاخرى :-

استهدفت فرضية التاثير الرئيسة الرابعة والاخيرة اختبار أثر التوافق الداخلي لمجمل انشطة الشركة في اسناد بعد تنافسي معين عبر ابعاد تنافس اخرى، تحققا" من مدى صحة مفهوم المبادلة بين ابعاد التنافس. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيتين اللتين انبثقتا عن الفرضية الرئيسة الرابعة، تبني اولهما المتصلة ببعد الكلفة، مما قدم دعما" جزئيا" بشأن ثبوت صحة البنيان النظري للفرضية الرئيسة الرابعة. وتؤيد هذه النتيجة الرؤية النظرية لدراسة كل من (Corbett & Wassenhove, 1993)، والتي تفيد بأن ابعاد التنافس تعزز بعضها بعضا.

الانشطة الرافدة

الموارد البشرية

- انكماش نسبة دوران الافراد نتيجة تراجع حالات ترك العمل الاختياري جراء تقليص الشركة لحجم قوة العمل الكلية وبما يتوافق مع حجم خطة الانتاج.
- تدريب الافراد في مجال النوعية مما خفض كلفة النوعية الرديئة.

تطوير التقنية

- هندسة قيمة مستمرة بالتعاون مع قسم السيطرة النوعية اثمرت عن تحوير التصاميم من اجل كلفة ادنى.
- استخدام تقنية -CAD- في تصميم بعض مراحل المنتوج.
- تطوير تقنية عملية التصنيع.
- تطوير صيغ العمل.

التدبير

- الارتباط بعلاقة تعاون وثيقة طويلة الامد أمنت دفعات كبيرة، وقليلة التكرار لاحتياجات الشركة بما يخفض كلفة الشراء ولغاية فرض الحصار الجائر.
- تحليل قيمة متواصل بالتعاون مع نشاط تطوير التقنية وقسم السيطرة النوعية لتقويم المواد والاجزاء المشتراة والمصنعة من اجل كلفة اقل.
- تطوير مصادر بديلة لشراء المدخلات تقليلا" للاعتمادية على مصادر محددة لا سيما خلال مدة الحصار الظالم، تجلت بتكامل الشركة عموديا" صوب الخلف وذلك بامتلاك مصادر التجهيز ايفاء" باحتياجاتها، مع اتباع اسلوب مقايضة منتوجاتها باسعار مدعومة لمجهزين خارجيين لقاء تجهيز الشركة بما تحتاجه من مستلزمات الانتاج
- استخدام المخزون من المواد الاولية والاجزاء لمنتوجات اوقف انتاجها، باعتمادها بدائل في الانتاج وفي خدمة التصليح.

الانشطة الرئيسة

العمليات	الامداد الخارجي	التسويق	الخدمة
-استثمار فاعل لحجم ونوع المتاح من مدخلات الانتاج بما ينسجم ومستوى خطة الانتاج. -اعتماد اساليب جديدة في استثمار الطاقة العاطلة سواء بتقديم منتوجات جديدة ام ابرام عقود تصنيع للاخرين لتنفيذ طلبيات خاصة. - تخفيض كلفة النوعية الرديئة (الفشل الداخلي).	- تقليل كلفة النقل الى معرض الشركة عبر التسويق المباشر.	-دراسة حجم واتجاه الطلب والعوامل المؤثرة فيه تحديدا" للحاجة الحقيقية للمنتوج كما". -اعتماد منافسة سعرية وفي ضوء الاسعار التجارية السائدة في السوق تعظيما" للايرادات. - تسويق موقعي.	- مركزية خدمات التصليح. - تطوير الخدمات الداخلية الى خدمات خارجية قابلة للبيع، اسهمت في تحسين ايراد الشركة. -تقديم خدمات تدريبية واستشارية في مجالات مختلفة من نشاط الشركة.

التركيز على بعد الكلفة

شكل (٦-١٢): جهود انشطة الشركة الرئيسة والرافدة المختبرة في اسناد بعد الكلفة.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى طروحات (Porter, 1985) ونتائج الدراسة الحالية.

الأنشطة الرافدة

الموارد البشرية

-تدريب ملاك الشركة المتخصص لدى من تعاملت معه من المجهزين المعروفين عالميا"، مع ايفاد العديد من منتسبيها الى الدول الشقيقة والصديقة في دورات متخصصة وزمالات دراسية تخدم توجه الشركة لا سيما قبل ظرف الحصار الجائر.
-الاشتراك في دورات متخصصة تأهيلية واخرى تطويرية داخلية، تستهدف تطوير خصائص المنتوج المقدم بالدرجة الاساس.
-تدريب مستمر لملاك قسم السيطرة النوعية لاعداد المهارات والخبرات اللازمة في هذا المجال.
-تهيئة بيئة عمل مادية ونفسية مناسبة، كتوفير خدمات النقل والطبابة.
- منح حوافز فردية نقدية وعينية، واخرى جماعية بوصفها نوعا" من المشاركة في الارباح.

تطوير التقنية

-الاعتماد على المواصفة القياسية العالمية في وضع مواصفة المنتوج وفي تحوير بعض ابعاده.
-تعديل وتطوير خصائص المنتوج استنادا" الى دراسة مستمرة لمتطلبات الزبون وتوجهات المنافسين من اجل منتوج اكثر تمايزا"، الى جانب التنسيق مع انشطة العمليات والسيطرة النوعية والخدمة في هذا الخصوص.
- هندسة متزامنة مع نشاط العمليات وقسم السيطرة النوعية من اجل تصميم منتوج قابل للتصنيع ومطابق لمواصفات التصميم.
- هندسة قيمة بالتعاون مع قسم السيطرة النوعية من اجل تطوير التصاميم لاداء افضل.

التدبير

-ضمان شراء المواد الاولية والاجزاء من مصادر معروفة عالميا" منذ بدء نشاط الشركة، مع الاستمرار بتأمين مطابقتها للمواصفات المعتمدة خلال مدة الحصار الظالم، وبصيغ متعددة سواء بتصنيعها ذاتيا" أم بأسلوب المقايضة.
- أستثمار التعاون الفني مع المجهزين في تطوير وتحديث مستمر لخصائص المنتوج وعملية تصنيعه لا سيما قبل ظرف الحصار.
- تحليل قيمة بالتعاون مع نشاط تطوير التقنية وقسم السيطرة النوعية من اجل تحسين اداء المكونات.
-تأكيد نوعية المجهز بتقويمه استنادا" الى استقرار وثبات نوعية المواد والاجزاء المجهزة، مع الاتفاق على تعويض التالف منها.

التركيز على بعد النوعية

العمليات	الامداد الخارجي	التسويق	الخدمة
-السيطرة على عمليات المعالجة واعداد تقارير اسبوعية وشهرية تحدد فيها الانحرافات غير المسموح بها وكمية ونوع التالف ومصدره، من اجل تقليل اسبابها وتجنبها مستقبلا". -تأمين مستوى مطابقة مرتفع لمواصفات التصميم عبر المحافظة على التجانس المطلوب.	-التداول والخزن والشحن بالطريقة التي تؤمن النوعية المطلوبة. -تقويم نوعي مستمر للانتاج الجاهز تأمينا" لمستوى النوعية المصمم.	-دراسة اذواق الزبائن وطبيعة المنافسة لتحديد نوعية المنتوج المطلوبة وخصائصه المفضلة. - الاستفادة من الشكاوي المقدمة ال معرض الشركة او وكلائها في تحسين نوعية المنتوج. -اختبار النوعية ميدانيا" باجراء مسوحات دورية لتخفيض فشل المنتوج خارجيا".	-تقديم خدمة تصليح ما بعد البيع تعزيزا" لاداء المنتوج لدى الزبون. -الاستفادة من تقارير الفحص الراجعة من مركز صيانة الشركة في دراسة حالات الفشل واسبابها والعمل على تلافيها. -تقديم تعليمات مكتوبة على شكل ادلة بشأن التشغيل والاستخدام والصيانة بهدف ضمان قابلية المنتوج على الاداء الافضل.. - تقديم ضمان تصليح مجاني لمدة ستة أشهر.

الأنشطة الرئيسة

شكل (٦-١٣): جهود انشطة الشركة الرئيسة والرافدة المختبرة في اسناد بعد النوعية.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى طروحات (Porter, 1985) ونتائج الدراسة الحالية.

الفصل السابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

توصلت الدراسة بجانبيها النظري والتحليلي الى جملة استنتاجات اعتمادا" على طروحاتها وآليات اختبارها، وقد افرد المبحث الاول لاستيضاحها. ثم استنبطت في ضوئها توصيات عدة، منها ما هو عام وآخر خاص، فضلا" عن تقديم بعض من المقترحات بوصفها مشاريع دراسات مستقبلية واخرى متنوعة، والتي اختتمت بها الدراسة والفصل في المبحث الثاني منه.

المبحث الاول

الاستنتاجات

تعرض الاستنتاجات التي انتهت اليها الدراسة تبعا" لتسلسل عرض وتحليل متغيرات الموضوع المبحوثة، سواء ما خرج به من التراكمات النظرية ام ما آلت اليه نتائج التحليل من تدعيم او تفنيد لعلاقات متغيرات الانموذج مجسدة بفرضياتها المختبرة.

١- الاستنتاجات النظرية:-

أ- ستراتيجية التنافس وابعادها:

اولا": ركز كل من مدخل التموضع، والمدخل المستند الى القدرات على جانب واحد من ستراتيجية التنافس ممثلا" ببيئة المنظمة الداخلية او بيئة التنافس. وشهد أولها انحسارا" منذ بداية التسعينيات، في ظل السيطرة النسبية للمدخل الثاني. ثم برز مدخل ثالث يجمع ويكامل بين منظورين داخلي (قدرات المنظمة) وخارجي (بيئة التنافس)، عادا" قدرات المنظمة جوهر الموضع التنافسي. وقد توجهت ادبيات ادارة الستراتيجية الحديثة صوب البحث فيه، الا انه ما زال في مرحلة الانضاج والتطوير.

ثانيا": يتحقق التفرد التنافسي من الطريقة التي تسلكها المنظمة ككل وبانسجام متواصل مع بعد تنافسي مقصود ضمن منظور كلي وليس لزاوية معينة فيه. اذ ترتفع احتمالية مظاهاة النجاح المبني على انشطة متفردة منفصلة او متعارضة. هذا من جانب، ومن جانب اخر تستديم الميزة التنافسية من التوافق المستمر بين الانشطة مع بعضها بعضا صوب هدف مشترك، لما تحمله الروابط المتداخلة فيما بينها من تأثيرات في اداء بعضها الاخر وفي اداء المنظمة اجمالا".

ثالثا": تمثل ابعاد التنافس اهدافا" ستراتيجية تتابعت وتراكمت زمنيا" لتكمل بعضها بعضا بما يتناسب ورغبات الزبائن المستجدة، واضحت على تنوعها ضرورة للبقاء في دائرة التنافس على الرغم من ديناميكيتها من حيث الاهمية.

رابعا": تحول تأكيد مواصفات النوعية من حالة نسبية يحددها ادراك طرفي التبادل، البائع والمشتري الى نظام قياسي عالمي يتعامل به كل من المجهز والموزع والزبون، ممثلا"

بنظام النوعية الدولية (ISO- 9000-) بوصفه وسيلة" للتفاهم التجاري ولحماية حقوق المتعاقدين.

ب- انشطة المنظمة:

اولا": تختص ادارة الامداد بالانشطة المطلوبة لتدفق المواد من المجهزين وخلال المنظمة، ثم الى الزبون على هيئة منتوجات نهائية. وبذا فأنها تتضمن مسؤوليتي ادارة المواد والامداد الخارجي.

ثانيا": يتوجه التنافس الحالي والمستقبلي نحو تقديم خدمات مرافقة متفردة يصعب مظاهاتها تعزز ولاء الزبون وتمايز المنظمة، بعدّها احدى مصادر الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما مع تزايد امكانية مظاهاة التفوق في خصائص السلعة المادية.

ثالثا": تنبع الميزة التنافسية المستدامة من الموجودات الستراتيجية الاكثر اهمية، الا وهي المورد البشري لصعوبة مظاهاته او في الاقل سرعة مظاهاته مقارنة بالموارد الاخرى.

٢- الاستنتاجات على مستوى الصناعة العراقية بشكل عام:

- لم تكن المنظمات العراقية بعيدة عن متطلبات النوعية الدولية جراء تطبيقها انظمة سيطرة نوعية، اعدت في ضوء الدليل العام لتأكيد النوعية لعام (١٩٨٣) الصادر عن الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعيـــة، والمستند الى المواصفــة البريطانية رقــم (BS 5750)، وهي أساس اعداد سلسلة مواصفات النوعية الدولية (ISO-9000).

٣- الاستنتاجات على مستوى الشركة:

لقد تمخضت جملة استنتاجات اعتمادا" على نتائج التحليل المستعرضة في الفصلين الخامس والسادس، عززت بعضها وفندت اخرى ما سبقها من دراسات، وفي الآتي اهم تلك الاستنتاجات:

أ- انتهاج الشركة لستراتيجية تنافس ترتكز على بعدي الكلفة والنوعية، بعد ان اسهمت جهود انشطتها المختلفة وفي مقدمتها العمليات والتدبير في اسناد تلك الستراتيجية، فرادا" بانسجامهما مع متطلبات بعدي الكلفة والنوعية، واجمالا" عبر روابطهما المتداخلة المتبادلة التأثير مع الانشطة الرئيسة والرافدة الاخرى صوب بلوغ هذين البعدين.

ب- انحسر تنافس الشركة على اساس بعد المرونة اثر تراجع القدرة التنويعية للشركة فيما يخص توسيع تشكيلة خط المنتوج. ويعزى ذلك بصورة مباشرة الى محدودية

التخصيصات المالية اللازمة لشراء مستلزمات الانتاج، المتحكم الرئيس في توسع الانتاج كما" ونوعا". فيما اظهر بعد المرونة تكيفا" صوب حذف عدد من اصناف مجموعة المنتوج المبحوث (التلفاز الملون). في حين توجهت ستراتيجية الشركة نحو بعد التسليم جراء تحكم التوجيهات الرسمية بشكل رئيس بمستوى المخزون.

جـ- شكل تكامل الشركة عموديا" صوب الخلف عبر السيطرة على مصادر العرض، احد الاسهامات المهمة في بناء ستراتيجية تنافس قائمة على تدني الكلفة التي تمرر الى الزبون باسعار منخفضة. وقد نجمت من زيادة نسبة المواد والاجزاء المحلية الداخلة في صناعة الالكترونيات ومن ثم تخفيض كلفة الانتاج، بعد ان اعتمدت الشركة في هذا الاطار التوجهات الآتية:

اولا": تصنيع الاجزاء غير القياسية لارتفاع ثمنها، نتيجة انفراد قلة من المجهزين المتخصصين بالتعامل معها. كما يتطلب تجهيزها تقديم الخرائط الهندسية الخاصة بها، كالملفات والمحولات والاجزاء اللدائنية والمعدنية.

ثانيا": الابقاء على شراء الاجزاء القياسية من السوق العالمية لانخفاض اسعارها وتعدد مصادر التجهيز، كالمقاومات والمكثفات، ومن ثم امكانية المساومة تأمينا" لنوعية جيدة وبسعر مناسب. الى جانب اعتماد اسلوب مقايضة المنتوجات النهائية بمستلزمات الانتاج اللازمة.

د- قدرة الشركة في التنافس على اساس المحدد الرئيس في قرار الشراء الى جانب السعر، الا وهو النوعية، معززة بشهادات التقويم وكتب الشكر والتقدير التي حازت عليها، بعد ان اعتمدت نظاما" فاعلا" للسيطرة النوعية أعد في ضوء الدليل العام لتأكيد النوعية، مؤكدا" ادارة النوعية من خلال الشركة ككل من اجل تأمينها في جميع الحلقات بدءا" من عملية انتقاء المجهز وانتهاء" بتأكيد النوعية ميدانيا" لدى استعمال الزبون للمنتوج، وعبر تكامل جهود الانشطة ذات الصلة. هذا من جهة، ومن جهة اخرى أسهم هبوط كلفة النوعية الرديئة (الفشل الداخلي) ومن ثم كلفة المنتوج النهائي في أسناد توجه الشركة صوب التنافس على أساس السعر.

هـ- تفتقر الشركة الى الاجراءات الدقيقة الموثقة لعناصر تنفيذ نظام السيطرة النوعية من سجلات وتقارير ونتائج تدقيق نوعية المنتوجات، على الرغم من تأكيد أهمية التوثيق بوصفه خطوة اساسية من خطوات نظام السيطرة النوعية للشركة.

٤- الاستنتاجات على مستوى انشطة الشركة:

أ- فيما يتصل بالاثر الانفرادي لانشطة الشركة:

اولا": نشاط العمليات:

(١) حدد نشاط العمليات بدرجة فاعلة قدرة الشركة على تنفيذ ابعاد ستراتيجية تنافسها، تجلى باسناده الكبير الواضح لبعدي الكلفة والنوعية بالدرجة الاولى. اذ يعزى اليه انخفاض كلفة المنتوج، كونه مسؤولا" بدرجة رئيسة ومباشرة عن مطابقة نوعية المنتوج للمواصفات المحددة التي انعكست على تقلص كلفة النوعية الرديئة ومن ثم كلفة المنتوج ومدى السعر الذي يمكن أن تتنافس به منتوجات الشركة أو هامش الربح الممكن تحقيقه.

(٢) اسناد نظام انتاج الشركة المصنف على اساس الخزن لابعاد تنافس تنسجم ومرتكزاته الداعمة لتوجه تنافسي يستند الى بعدي الكلفة والنوعية، مع تمتع نشاط العمليات بخصائص ساندة لتوسيع تشكيلة المنتوج ومنها توافر مورد بشري ذي تأهيل مناسب.

(٣) انعكست الظروف الاستيرادية في نهاية الثمانينيات وخلال التسعينيات ممثلة بالدفع الآجل ومحدودية التخصيصات المالية الممنوحة على الغاء بعض الاصناف، فيما وضعت خطة الانتاج للاصناف الاخرى استنادا" الى حجم مستلزمات الانتاج الممكن توافرها، مع سعي دؤوب الى استثمار الطاقة العاطلة بانماط تشغيل غير اعتيادية. في حين تميزت الحقبة السابقة بالاسهام الفاعل لنشاط العمليات في توسع انتاج الشركة كما" ونوعا" تجلى بنسب انتفاع مرتفعة، سدا" للحاجة المحلية الى جانب بداية تصدير مشجعة.

(٤) يتناسب تكامل الشركة عموديا" صوب الخلف بعدّه أحد القرارات الستراتيجية لنشاط العمليات، ومتطلبات نظام انتاج الشركة القائم على اساس الخزن والتي تدفع صوب امتلاك مصادر التجهيز لتأمين استمرارية الانتاج والقدرة على التسليم الفاعل.

ثانيا"- نشاط الامداد الخارجي:

(١) يتزامن انخفاض تحرك المخزون صوب المبيعات مع ارتفاع مستوى الاستثمار فيه، ومن ثم انخفاض الايراد. الا ان زيادة مستوى الاستثمار في مخزون الشركة جاء تحسبا" للظروف المتغيرة، وبما يحمي الشركة من مواجهة حالة نفاد ويكفل استجابة فاعلة لطلب الزبون، الامر الذي اسند بعد التسليم. فضلا" عن اشتراك نشاط الامداد الخارجي في جعل منتوج الشركة اكثر تنافسيا" عبر تعزيزه لجهودها في اسناد بعدي الكلفة والنوعية.

(٢) يقدم التسويق المباشر في مقر الشركة سيطرة افضل على المخزون، فضلا" عن تقليص كلفة النقل الى معرض الشركة، الا ان بعد موقعها لا سيما عن مركز العاصمة قد يصرف الزبون بوصفه مستهلكا" نهائيا" أو موزعا" صوب المنتوجات المنافسة المحتملة ذات التوافر الانسب.

ثالثا"- نشاط التسويق:

(١) خضوع اسعار منتوجات الشركة خلال المدة المبحوثة الى تحكم وزارة الصناعة والمعادن بصفتها الجهة المركزية المسؤولة عن ستراتيجية التسعير للنشاط الصناعي العام والمختلط.

(٢) استخدام عناصر المنافسة اللاسعرية، منها التطوير المستمر لخصائص المنتوج واضافة مزايا جديدة مع تقديم طراز حديث باستمرار، الى جانب ترويج المبيعات عبر الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية.

(٣) لم تحقق حصة الشركة المحددة وزاريا"من الفرق بين السعر التجاري وسعر المصنع، وعاء" ماليا" مناسبا" لتغطية احتياجاتها الخارجية من مستلزمات الانتاج بالعملة الصعبة او المشتراة محليا" بتوسط الدولار، مما قلص قدرة الشركة التنويعية.

(٤) تفتقر الشركة حاليا" الى ترويج مناسب لا سيما استخدام عنصري الدعاية والاعلان للتعريف بافضلية منتوجاتها ومن ثم توجيه السلوك الشرائي والتاثير في الحصة السوقية.

(٥) قلة عدد ونوع منافذ توزيع منتوجات الشركة في التسعينيات مما يؤدي الى انحسار توافرها في السوق العراقية، ومن ثم انصراف الزبون الى المنتوجات المنافسة.

(٦) تتركز النسبة الغالبة من مبيعات مجموعة التلفاز الملون المبحوثة في صنف واحد حجم (٢٠ عقدة)، مما يرفع احتمالية تضرر مبيعات المجموعة عند دخول منافسين عدة في هذا الصنف.

رابعا"- نشاط الخدمة:

- قد يشكل نشاط الخدمة احدى أفضل فرص تمايز الشركة المستقبلية لا سيما في ظل تفردها في تقديمه. اذ تدعم الشركة عرضها الاساس من السلع الالكترونية بخدمات مكملة اهمها خدمة التصليح، التي عززت قيمة السلعة المادية واضافت منافع اخرى للزبون. هذا من جانب، ومن جانب آخر أتسم نشاط الخدمة باسناد واضح لبعدي ستراتيجية التنافس في الكلفة والنوعية، ومن ثم امكانية تدعيم التنافس على اساس السعر والنوعية.

خامسا"- نشاط التدبير:

(١) أهمية نشاط التدبير في دعم اشكال تنافس الشركة. اذ أظهر دورا" حيويا" في بدء واستمرار عمل الشركة، وتضاعفت تلك الاهمية بعد فرض الحصار الجائر على قطرنا المجاهد. أذ أفلحت الشركة بالتوجه صوب بناء علاقة تعاونية وثيقة طويلة الامد مع قلة من المجهزين، تجهز في ظلها دفعات كبيرة تسمح بكلفة شراء متدنية ونوعية متجانسة. كما اسفرت الصلة الوثيقة مع مجهزيها بصفتهم الاخرى مصنعين بصنف عالمي لتلك المنتوجات، في تعزيز مرونتها بما يتلاءم والتغير في متطلبات السوق المستهدفة، فضلا" عن تطوير مستمر لتصميم المنتوج وطريقة تصنيعه. في حين اكسبت ظروف الحصار الشركة خصوصية في التعامل مع تاثيراته في نشاطها لاسيما في ظل محدودية المنهاج الاستيرادي وتبعية خطة الانتاج لمستوى توافر مستلزمات تنفيذها، تجلى بدعم التوجه نحو ستراتيجية تكامل صناعي خلفي اعتمادا" على قدراتها الذاتية او تعاونا" مع المنظمات الوطنية الاخرى، اثمر عن تدبير محلي لمدخلات هذا النوع من الصناعة.

(٢) لا يناسب توجه الشركة نحو الشراء المحلي المتكرر بدفعات صغيرة، نظام انتاجها التجميعي وان حرصت على تحقيق بعدي الكلفة والنوعية او امتلكت مهارات تفاوضية ملائمة بشأن الشروط المعروضة. اذ ترتفع احتمالية قلة انتظام جداول الانتاج لا سيما عند رجوع مستويات الانتفاع من الطاقة الى حدودها الطبيعية.

سادسا"- نشاط تطوير التقنية:

(١) امكانية تعزيز المرونة اعتمادا" على الجانب البشري قياسا" الى الجانب الفني، ومن ثم اسناد ابعاد تنافس تبدو متعارضة، بعد ان عزز نشاط تطوير التقنية جهود الشركة صوب بلوغ ما تصبو اليه من ابعاد تنافس في الكلفة والنوعية بدلالة عدد العيوب.

(٢) استجابت الشركة لمتطلبات الزبائن ومن ثم البقاء في دائرة التنافس عن طريق تطوير تقنية المنتوج والعملية. اذ اعتمدت تطويرات رئيسة مستثمرة نتاج البحث والتطوير في اضافة منتوجات جديدة او طراز حديث منها او تطوير مستمر لمزايا اساسية في الاخرى القائمة او تحوير تصاميمها، استهدافا" لكلفة اقل وارتقاء" بالمواصفات، فضلا" عن تطويرات ثانوية ممثلة باستيعاب افضل وتطويع وتطوير متراكم لتقنية العملية المستخدمة، مستثمرة خبرة افرادها في تطوير عملية التصنيع، منها الانتفاع من الطاقة العاطلة في انتاج منتوجات آنية الطلب.

(٣) ما زالت الشركة في المرحلة المبكرة من مراحل تطبيق انظمة التقنية الآلية المرنة جراء استخدامها المتواضع لآلات -CNC- نتيجة عوامل تخرج عن ارادة الشركة.

(٤) القدرة على تنفيذ تصاميم متغيرة ومعقدة بوقت اقل وكلفة ادنى ونوعية افضل، نتيجة استخدام تقنية -CAD- في تصميم المنتوج كالهاتف مثلا" او بعض مراحله كالتلفاز الملون.

سابعا"- نشاط الموارد البشرية:

(١) يستدل من تراجع معدل دوران الافراد مع تقليص حجم المورد البشري المستثمر وحالات الترك فيه من جهة، وانسجام ذلك مع خطة الانتاج من جهة اخرى. على ان غالبية تاركي العمل هم من افراد المستوى التشغيلي المتصل بتنفيذ خطة الانتاج. هذا من جانب، ومن جانب اخر اسند نشاط الموارد البشرية بدلالة معدل دوران الافراد الاهداف الستراتيجية للشركة ممثلة ببعدي الكلفة والنوعية.

(٢) على الرغم من سعي الشركة الى تهيئة بيئة عمل مادية مناسبة، الاان معظم نسبة دوران العمل ترجع الى حالة الغياب التي تعزى الى بعد موقع الشركة عن اماكن السكن بالدرجة الاساس.

ب- فيما يتصل باثر التوافق الداخلي:

اولا"- تكاملت جهود مجموعة انشطة مترابطة ضمن نظرة موحدة الى اهداف محورية مشتركة، اشتقت من ستراتيجية تنافس الشركة. أذ سجلت الانشطة ادوارا" متباينة في أطار اسنادها، منها ما هو مباشر وآخر غير مباشر تصب مجمل جهودها في بوتقة واحدة الا وهي بلوغ ما تصبو اليه من ابعاد تنافس تجسدت في الكلفة والنوعية. وبذا فان اسناد بعد ما ينتج من مجموعة انشطة مترابطة غير مستقلة التأثير في اداء بعضها الاخر، اذ كان للترابط بين كل من نشاط العمليات ونشاط التدبير من جهة، والانشطة الاخرى من جهة ثانية، اسهاما" واضحا" في هذا الصدد. فضلا" عن ترابط نشاطي العمليات والتسويق فيما يخص وضع خطة الانتاج وتحديد المواصفات القيّمة للزبون. الى جانب اشتراك نشاطي تطوير التقنية والعمليات وقسم السيطرة النوعية تزامنيا" بهدف تأمين نوعيتي تصميم ومطابقة عاليتين. مع تنسيق وتعزيز جهود انشطة التدبير وتطوير التقنية والعمليات في استخدام اسلوبي تحليل القيمة وهندسة القيمة من اجل كلفة ادنى واداء افضل.

ثانيا"- تؤثر ابعاد التنافس في بعضها الآخر. إذ أنسحب تحسين النوعية في الشركة (انخفاض كلفة النوعية الرديئة) على تدني كلفة المنتوج، مما يعني ان بلوغ اداء متميز وفقا" لبعد تنافسي لن يكون ذا قيمة كبيرة ان كان اداء بعد آخر اقل من المستوى المرغوب. أذ يصعب مواصلة هدف تقليص الكلفة عند التضحية ببعد النوعية بسبب التاثير السلبي لارتفاع كلفة النوعية الرديئة في الكلفة الكلية. هذا من جهة، ومن جهة

اخرى فأن التركيز على أكثر من بعد تنافسي لا يعني تبني خيارات بديلة متعارضة في آن واحد تستدعي تطبيق اجراءات متباينة.

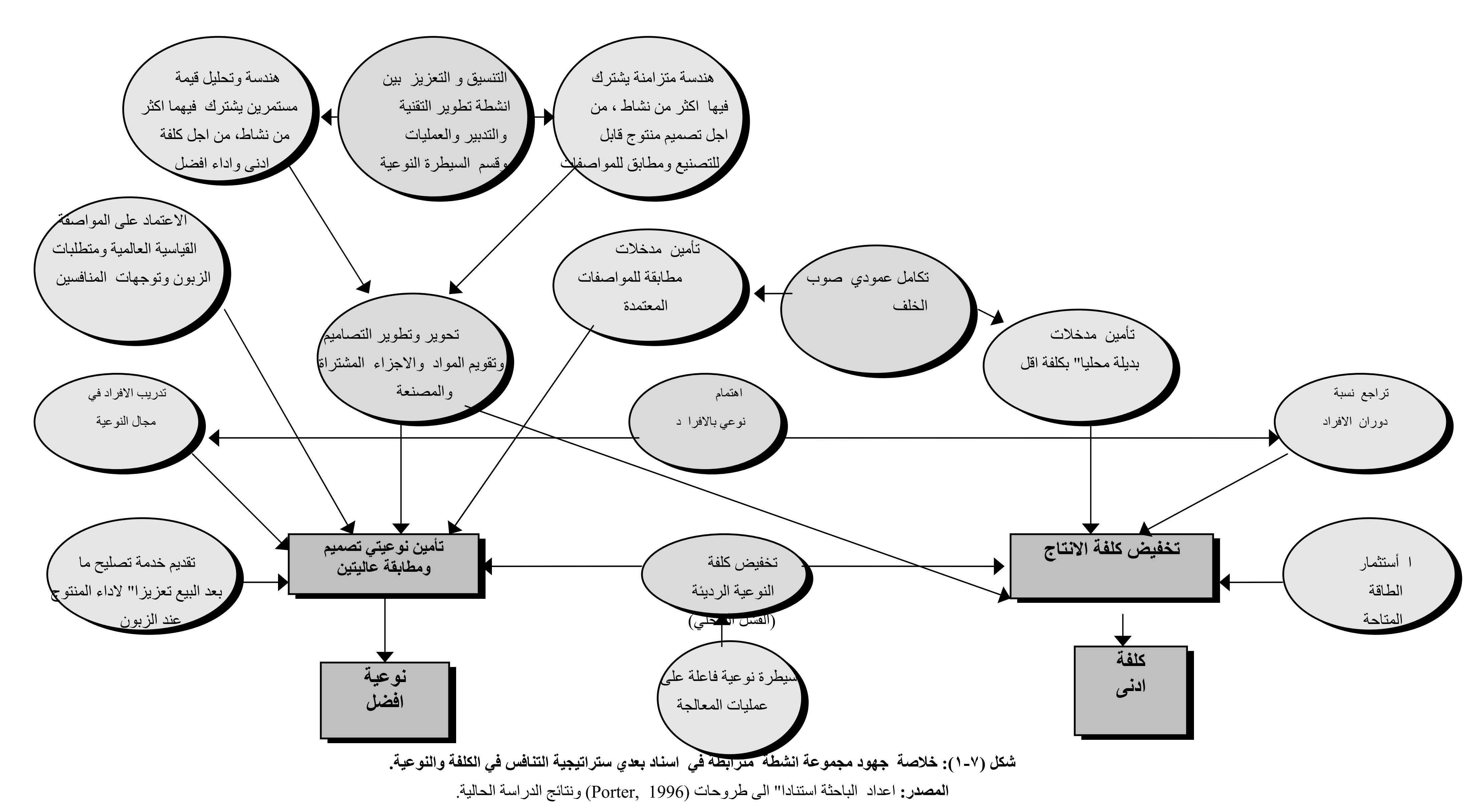
ويقدم شكل (٧-١) خلاصة للافكار الرئيسة لستراتيجية الشركة المستندة الى بعدي الكلفة والنوعية، والمنفذة عبر مجموعة جهود تناغمت مع بعدي ستراتيجية التنافس التي تصبو لبلوغهما. ويستنتج منه كيف يمكن ان يتجسد هدف بلوغ اكثر من بعد لستراتيجية التنافس عبر مجموعة انشطة مترابطة، بما يفند فكرة المبادلة بين ابعاد التنافس لا سيما الكلفة والنوعية. اذ يتضح من الشكل ان الشركة قد اختارت تخفيض الكلفة، واستهدفت تحسين النوعية.

٥- الاستنتاجات المتصلة باسلوبي القياس والتحليل لاختبار فرضيات الدراسة:

أ- أظهر استخدام المؤشرات الكمية لقياس الاثر بين متغيرات الدراسة دلالات هامه يمكن الوثوق بها لا يتيحها استخدام المؤشرات النوعية.

ب- يؤدي اغفال ظرف الحصار بعدّه متغيرا" اساسيا" في الدراسات التي تغطي مدة بحثيه تشمل اعواما" من الثمانينيات والتسعينيات الى الحصول على نتائج قليلة الدقة لا سيما عند تطبيق معالجات احصائية لا تأخذ بالحسبان ظرف الحصار، نتيجة تاثيره البالغ في اداء مختلف المنظمات ومنها الشركة قيد البحث، الامر الذي انسحب على نتائج الدراسة الحالية.

جـ- تشير الحقائق العلمية في حقل ادارة الاعمال الى تشابك وتداخل الكثير من العوامل المفترض قياس تاثيراتها في حالة معينة جراء التاثيرات المتبادلة غير المباشرة بين المتغيرات التوضيحية للظاهرة نفسها، والتي قد تعزز او تقلل من اهمية الاثر المباشر لمتغير توضيحي معين في متغير الاستجابة. هذا من جانب، ومن جانب اخر لا تفسر تحليلات كل من الارتباط او الانحدار البسيط او الانحدار المتعدد التي درج على اعتمادها مثل هذا التداخل.



شكل (٧-١): خلاصة جهود مجموعة انشطة مترابطة في اسناد بعدي ستراتيجية التنافس في الكلفة والنوعية.

المصدر: اعداد الباحثة استنادا" الى طروحات (Porter, 1996) ونتائج الدراسة الحالية.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

١- التوصيات:

استثمرت الاستنتاجات المستعرضة آنفا" في صياغة توصيات الدراسة، التي اتخذت المحاور الآتية:

أ- التوصيات على مستوى الصناعة العراقية بشكل عام:-

غدت مواصفات النوعية الدولية معيارا" اساسيا" لعقد الاتفاقيات التجارية الخارجية، ومن اجل ان لا تكون عقبة امام تجارة العراق مستقبلا"، يستدعي البدء باتخاذ جملة خطوات اهمها:-

اولا"- تقديم الدعم المادي والفني للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بصفته ممثلا" للعراق في المنظمة الدولية للتقييس -ISO-، والجهة الوطنية الوحيدة التي تتولى اعداد واصدار المواصفات القياسية والقيام بانشطة تدقيق أنظمة السيطرة النوعية للمنظمات العراقية. ويأتي في مقدمة ذلك، تأهيل الجهاز من اجل منح شهادة النوعية الدولية للمنظمات العراقية ضمن برنامج زمني يحدد لهذه المهمة مع رفده باجهزة معايرة وفحص وقياس متقدمة وبخبرات اضافية متخصصة، الى جانب تهيئة المصادر العلمية في هذا المجال، على ان تتحمل المنظمة المعنية كلفة اجراءات منح الشهادة، فضلا" عن هامش ربح محدد نظير حيازة شهادة خاصة بها.

ثانيا"- الزام المنظمات الصناعية التي سبق وان شملت بتنفيذ عناصر دليل تأكيد النوعية (السيطرة النوعية الشاملة) لعام (١٩٨٣)، ومنها الشركة المبحوثة على حيازة شهادة النوعية الدولية كونها تمثل جواز سفر المنتوج العراقي خارج منشأه، وضمن مدة زمنية تحدد لهذا الغرض.

ثالثا"- ايفاد منتسبي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وممثلين عن المنظمات العراقية ذات المنتوجات العالية النوعية، ومنها الشركة قيد البحث الى شركات الدول العربية الشقيقة التي حصلت على شهادة النوعية الدولية، بغية الاطلاع على مراحل واجراءات التنفيذ، نظير تقديم تدريب او استشارة او معونة فنية، كي تكون الاستفادة

متبادلة وبأقل كلفة ممكنة لكلا الطرفين. كما يمكن الاستعانة بالمكاتب الاستشارية الوطنية أو بخبرة المنظمات المتخصصة المنظوية تحت لواء جامعة الدول العربية.

رابعا"- دراسة امكانية تحديث وتوسيع دليل تأكيد النوعية (السيطرة النوعية الشاملة) لعام (١٩٨٣) بالاستفادة من جهود الرسائل والاطاريح التي تناولت هذا الموضوع والندوات التي عقدت بشأنه مع ضرورة تعميمه على المنظمات الخدمية العراقية ومنظمات القطاع الخاص من اجل وضع وتطبيق نظام متكامل لادارة النوعية. اذ لا تقتصر متطلبات مواصفات النوعية الدولية على المنظمات الصناعية فحسب، بل تشمل الخدمية ايضا".

خامسا"- التركيز الاعلامي على ضرورة حيازة شهادة النوعية الدولية بوصفها سلاحا" تنافسيا" مستقبليا" لا غنى عنه للمنتوجات العراقية سواء من اجل التنافس محليا" أم خارجيا"، وذلك بالتعاون مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بعد تأهيله لمنح تلك الشهادة.

ب- التوصيات على مستوى الشركة:-

اولا"- دعم الشركة كونها المصنّع الاساس للمنتوجات الالكترونية في القطر عبر زيادة التخصيصات الاستيرادية لشراء مستلزمات الانتاج. الى جانب توسيع حجم التجارة الخارجية باسلوب المقايضة مقابل تجهيز احتياجات الشركة الاستيرادية المهمة.

ثانيا"- التوسع في تجربة التكامل العمودي صوب الخلف استثمارا" للطاقات العاطلة، ومن اجل ترسيخ قيام صناعة وطنية مساندة تكميلية في هذا الاختصاص، عبر توجه الشركة نحو تصدير الاجزاء المصنعة ذاتيا" مباشرة او عن طريق القطاع الخاص اسوة" بالشركات العالمية التي ينتضمن نشاطها جانبي التصنيع والتجهيز.

ثالثا"- لن يكتمل تمايز الشركة عن منافسيها من دون حيازة شهادة النوعية الدولية التي تؤيد وجود نظام للنوعية يرتقي الى المستويات القياسية العالمية، لذا ينبغي اعداد الشركة لبلوغ هذا الهدف، ويأتي في مقدمة ذلك، الاهتمام بعملية توثيق خطوات تنفيذ نظام السيطرة النوعية للشركة بوصفها احدى متطلبات نيل تلك الشهادة وبما يؤهلها لمفاتحة الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بشأن اجراءات منح الشهادة.

رابعا"- تطبيق اجراءات دقيقة لحساب كلفة الفشل الداخلي بأن تحتسب كلفة الجزء التالف وكلفة اعادة العمل بالنسبة للجزء المعاب مباشرة"، وان تضمن في تقارير تقويم درجة النوعية. ويمكن ان تنسب كمية اوكلفة التالف او المعاب الى كمية او كلفة الانتاج الكلية، من اجل مؤشرات اكثر موضوعية تفيد الادارة العليا في مقارنة جهود قسم النوعية بمدد مختلفة.

خامسا"- أهمية التعامل مع بعد المرونة صوب زيادة التنوع وذلك لكونه ذا قيمة عليا في التنافس الحالي لا سيما في ظل صناعة تتميز بالتغيرات التقنية المتسارعة، عبر تخصيص جزء من الايراد المرتفع للشركة المتاتي من الفرق بين كلفة الانتاج المتدنية والسعر التجاري الذي تباع به منتوجات الشركة لأجل تفعيل قدراتها المهمة في نشاطي تطوير التقنية والعمليات في هذا الاتجاه مع ضرورة الاستمرار بالحفاظ على مستوى توافر ملائم من ناحية المخزون استنادا" الى توجيهات رسمية أو من دونها.

سادسا"- توثيق منظم ودقيق لفعاليات كل نشاط من انشطة الشركة لتيسيّر الاستفادة من البيانات الموثقة بافضل صورة ولمختلف المجالات.

جـ- التوصيات على مستوى انشطة الشركة:-

اولا"- فيما يتصل بكل نشاط منفرد:-

(١) نشاط العمليات:

- تعزيز دور نشاط العمليات بوصفه حجر الزاوية في تنافس الشركة عن طريق الارتفاع بمستوى خطة الانتاج كما" ونوعا" سواء بزيادة التخصيصات الاستيرادية الممنوحة للشركة، استثمارا" لانخفاض كلفة مدخلات الانتاج المباشرة (العمل والمواد) ام بتوسيع تجربتها في الانتفاع من الطاقة العاطلة عبر ابرام عقود تصنيع للاخرين لا سيما القطاع الوطني الخاص.

(٢) نشاط الامداد الخارجي:

(أ) يترافق ارتفاع معدل دوران المخزون ومن ثم ايجابية انخفاض راس المال المستثمر فيه مع كفاءة ادارة المخزون. الا انه من الضروري الاختفاظ بمستوى توافر ملائم وان ادى ذلك الى انخفاض معدل دورانه، تامينا" لتدفق مستمر وسريع للمنتوج النهائي من الشركة الى الزبون في الوقت والمكان المناسبين.

(ب) التهيؤ للتعامل مع تقنية المعلومات الحديثة التي تسمح بالاستجابة للطلب عبر الحاسوب عن طريق الاشتراك في الدورات المتخصصة في هذا المجال، والتي تقام في منظمات القطر العلمية المختلفة لا سيما الجامعات من اجل تقديم خدمة زبون متفوقة قد تتفرد بها الشركات المنافسة حينما تجد فرصتها المناسبة في السوق العراقية بعد انجلاء ظرف الحصار الجائر.

(٣) نشاط التسويق:

(أ) توسيع اسهام الشركة الانساني في خدمة المجتمع وفقا" لمفهوم التسويق الاجتماعي، خارج نطاق وزارة الصناعة والمعادن تعزيزا" لصورة الشركة لدى الزبون العراقي، كبيع منتوج الحاسوب بسعر مدعوم الى وزارتي التربية والتعليم العالي، خدمة" لشريحة مهمة من المجتمع العراقي وذلك للاستفادة منه في الاغراض التعليمية والعلمية، الى جانب توفير العملة الصعبة المنفقة في استيراد الحواسيب، والتي يمكن ان تستثمر في أستيراد المواد الاولية والاجزاء الحرجة ومن ثم تفعيل الصناعة الوطنية ذات المواصفات النوعية العالية، فضلا" عن المنافع المصاحبة الاخرى، اهمها أتاحة فرص للعمل واستثمار الطاقة العاطلة.

(ب) تمثل الشركة الجهة الاكثر الماما" بالاستخدام الامثل للستراتيجية السعرية في تدعيم تنافس منتوجاتها قياسا" الى الجهة القطاعية (الوزارة)، عليه ينبغي استمرار وتشجيع اضطلاع الشركة في رسم تلك الستراتيجية.

(جـ) الاستمرار بتنمية الاشكال المختلفة للمنافسة غير السعرية من خلال مجموعة العوامل التسويقية الاخرى، لا سيما تطوير خصائص المنتوج او تغيير تركيبة مزيج خط المنتوج تبعا" لرواج اصنافه او للرغبات المستحدثة.

(٤) اقامة اتصال فاعل مع الزبون من خلال برنامج شامل الرؤية (بانورامي - Panoramic-) تركز رسالته الدعائية على خلق موضع متفرد للشركة عن طريق التعريف بانشطتها وانجازاتها واشكال تمايزها عن منافسيها، مدعما" بالوثائق اللازمة لتعزيز الثقة بالمنتوج العراقي وتعميق ولاء الزبون بحيث لا تصبح المنتوجات المنافسة بدائل يسهل التحول اليها، فضلا" عن تهيئة تكرار الشراء واستهداف زبائن جدد عبر اعلانات قصيرة مصاغة بدقة تعرض وتكرر بتوقيتات مناسبة.

(هـ) تشجيع اعادة التعامل مع قنوات التوزيع لا سيما تجار التجزئة (او وكلاء في العاصمة والمحافظات) بصفتهم حلقة وصل بين الشركة وسوقها المستهدفة، واستثمارا" لقدراتهم في اضافة قيمة للمنتوج عبر توافره في مكان ووقت الطلب عليه. ويمكن تحفيزهم بمنحهم خصما" تجاريا" نظير القيام بنشاط الترويج أو الاسهام في بحوث التسويق. مع الابقاء على التسويق المباشر للحد من أثر قنوات التوزيع الخاصة في سعر البيع الفعلي، فضلا" عن استمرار التوزيع عبر المنافذ الرسمية لدعم الموظفين ذوي الدخول المحدودة.

(و) فصل مسؤولية كل من نشاط التدبير ونشاط الامداد الداخلي (نقل وخزن) المتصلة بتهيئة مستلزمات الانتاج الى الشركة وداخل مراكز انتاجها، عن مسؤولية تسويق منتوجاتها النهائية بما فيها من امداد خارجي، وبادرات مستقلة عن بعضها. وذلك عبر شطر الدائرة التجارية في الشركة الى دائرتي مشتريات وتسويق، تختص الاولى بمهمات قسمي الاستيراد والمخازن، فيما تضطلع الثانية بمهمات قسمي المبيعات والتصدير. من اجل تركيز جهود نشاط التسويق صوب استشراف التغير في اذواق الزبون واستباق استثمارها نظرا" لأهميته الحاسمة في تفرد الشركة تنافسيا".

(ز) أهمية ابراز العلامة التي تميز منتوجات الشركة بشكل ظاهر لا سيما وانها ترمز الى حضارة الوطن العريقة.

(٤) نشاط الخدمة:

(أ) دراسة امكانية تقديم خدمة التصليح موقعيا" لدى الزبون تعزيزا" لثقته وولائه، مما يستوجب رفد مركز صيانة الشركة بخبرات اضافية متخصصة قادرة على ما هو ابعد من تحديد وحل المشاكل الفنية لما يشكله المورد البشري من اهمية ستراتيجية في تمايز هذا النوع من الخدمة، كما انه يمثل احد الخطوط الامامية لتفاعل الشركة مع زبائنها والتأثير في مستوى ثقتهم فيها. ويمكن زيادة مستوى رضاهم عبر تحفيزهم بنسبة ملائمة عن اجور تصليح كل سلعة.

(ب) اضافة خدمات مبتكرة تغطي نطاق اوسع من متطلبات الزبون وتدعم وتنمي الخدمة الاساسية (التصليح)، استثمارا" للامكانات الذاتية، فضلا" عن التوسع في تحوير سلعة التلفاز الملون (٢٦) عقدة المنتجة سابقا" للعمل بنظامين وكذلك اعادة الحياة لشاشة التلفاز، من اجل استفادة اكبر عدد من المواطنين لا سيما مع تزايد الحاجة لمثل هذا النوع من الخدمات نظرا" لتأثير ظرف الحصار الظالم، فضلا" عن المنافع التي تجنيها الشركة.

(جـ) تصميم خدمة تصليح ذات تأثير اكبر عبر تهيئة المستلزمات المادية وفي مقدمتها تقنية حديثة، تتيح تقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المتفق عليه.

تهيئة مشاركة فاعلة للزبون عن طريق تصميم استمارة تقويم اداء السلعة عند الاستخدام، بوصفها مقياسا" مباشرا" للنوعية. تملأ عند مراجعة الزبون مركز صيانة الشركة، وتجمع من خلالها بيانات عن تاريخ الشراء ونوع العطل وتكراره وجهة التصليح السابقة ولكل نوع، فضلا" عن تقويم مستوى النوعية استنادا" الى تقديرات

متدرجة ووفقا" لابعاد السلعة المعنية. مع ترك حقل خاص بالمقترحات التي قد ياخذ الجيد منها طريقه لاستجابة فاعلة تعزز نوعية السلعة المنتجة.

(هـ) التوسع في تقديم خدمة تدريب الزبون الخارجي لا سيما على استخدام الحاسوب المنتج في الشركة بوصفها مصدرا" للايراد.

(٥) نشاط التدبير:

(أ) محاولة اعادة صياغة العلاقة مع المجهزين الذين سبق التعامل معهم أو اخرين معروفين دوليا"، وان كان بشكل محدود يقتصر على الاستشارة والتدريب تمهيدا" لتعاون اكثر فاعلية في مرحلة ما بعد الحصار (باذنه تعالى).

(ب) تدريب ملاك التدبير على كيفية استخدام تقنية المعلومات الحديثة المستندة الى الحاسوب في تنفيذ اجراءات دورة التدبير والتعامل مع المجهزين، بالتعاون مع المنظمات العلمية المحلية في هذا الاطار.

(جـ) حفظ الوثائق الخاصة بكل طلبية بشكل اصولي ومتسلسل لاستثمارها في تقويم المجهز.

(٦) نشاط تطوير التقنية:

(أ) تحديث مستمر للدراسات التي سبق ان اقرت وتوقف الشروع بها لظرف الحصار الظالم، استعدادا" لاستثمارها باسرع وقت ممكن عند تحقق الارضية الملائمة.

(ب) زيادة تخصيصات البحث والتطوير من اجل تهيئة التجهيزات المادية والموارد البشرية، لاسناد قدرة الشركة في تخفيض الكلفة وتحسين النوعية وللاستجابة بسرعة وفاعلية لما هو ابعد من توقعات الزبون المستهدف وتماشيا" مع قصر دورة حياة المنتوج في هذا النوع من الصناعة.

(جـ) على الرغم من اعتماد الشركة بالدرجة الاساس على تطوير المنتوج. الا ان ذلك يستدعي تطوير تقنية العملية ايضا"، وبذا لا يمكن الاستغناء عن شراء التقنية العالمية مما يتطلب الاستفادة الفاعلة من احتياطي التوسعات لاستثمارها في تحديث تقنية العملية دعما" لقدرة الشركة التنافسية.

(ء) تهيئة مناخ داعم للابتكار، كأن تتضمن براءة الاختراع أو شهادة التسجيل للنماذج الصناعية اسماء فريق العمل من دون الاقتصار على اسم الشركة او منح شهادات تذكارية توثق الابتكار او اهداء المبتكر الوحدة او الوحدات الاولى من المنتوج وفقا" لنوعه. مع منح حوافز مادية كزيادة نسبة مشاركته في ارباح الشركة او زيادة نسبة اسهامه في رأسمالها ان كان من المساهمين.

(٧) نشاط الموارد البشرية:

(أ) تمثل حالة الغياب الجزء الاكبر من نسبة دوران الافراد، مما يقدم فرصة افضل للادارة للسيطرة على تلك النسبة من خلال تحسين بيئة العمل، وفي مقدمتها تهيئة عدد اكبر من وسائط النقل تقليلا" لطول المسارات بين موقع الشركة واماكن السكن والتي تقتطع نسبة مهمة من وقت المنتسب ذهابا" وايابا".

(ب) استخدام الاعلان بوصفه وسيلة مهمة لاستقطاب الافراد المؤهلين، على ان تكون الرسالة الاعلانية واضحة من حيث مؤهلات الفرد ومميزات الوظيفة، عوضا" عن الاستقطاب عن طريق منتسبي الشركة.

(جـ) تفعيل التدريب عبر التنسيق الفاعل مع منظمات الصناعة والتعليم العالي والشركات والمنظمات العربية في مجال نشاط الشركة، فضلا" عن زيادة التخصيصات المالية للنشاط من اجل تطوير وتحديث وتنويع القدرات التي تضمن استمرارية الشركة وتفردها.

(ء) تصميم نشاط الموارد البشرية بما يلائم تنفيذ ستراتيجية التنافس التي تصبو بلوغها، كوجود سياسة تحفيز ترمز الى التوجه نحو ابعاد تنافس معينة. فمن اجل استمرار وزيادة اهتمام الفرد بنوعية مخرجاته، يمكن ربط نتائج تقويم النوعية مباشرة" بحوافز مادية ومعنوية محددة او بنسبة مشاركة اكبر في الارباح، تمنح على أساس التقدير الذي حصل عليه منتوج معين ووفقا" لمستوى المسؤولية ومدة الخدمة والتأهيل العلمي لافراد مجموعة العمل الذين اسهموا في تحقيق تلك النتائج.

(هـ) اجراء تقويم اداء نصف سنوي تعلن نتائجه، بعدّه خطوة" ضرورية" لتحسين الاداء. اذ يمثل تغذية عكسية للفرد عن مستوى ادائه وكيفية قياس النتائج وما المطلوب والمتوقع منه.

ثانيا"- فيما يتصل بالتفاعل ما بين انشطة الشركة:

- تكوين فريق عمل (او ما يسمى بفريق المشروع -Project Team-) برئاسة معاون المدير المفوض، وعضوية افراد من انشطة العمليات والتسويق والتدبير وتطوير التقنية وقسم السيطرة النوعية. تحدد تشكيلة اعضائه وبرنامج عمله ومدته الزمنية، تبعا" للمهمة الموكل بتنفيذها. وذلك بهدف تعزيز التنسيق فيما بين الانشطة بفاعلية وبطرائق متنوعة سواء في مجال تقديم منتوج جديد أم تطوير أم تحوير ما هو قائم أم غير ذلك، لما تشكله الروابط الداخلية بين تلك الانشطة من مصادر رئيسة في خلق موضع تنافسي مستقبلي يمكن الدفاع عنه. مع عدم اغفال أهمية التحسين المستمر للقدرات المستقرة في تلك الانشطة لا سيما العمليات والتدبير، لاهميتها الاستثنائية في ظرف الحصار وما بعده، بعد ان شكلت منطقتي قوة الشركة الاساسيتين.

ثالثا"- فيما يتصل بالتداخل ما بين ابعاد التنافس:

- التحسين المستمر لاكثر من بعد تنافسي في الوقت نفسه، لضمان استدامة الشركة باستمرارية قدرتها على جذب الزبون ولا سيما بعدي الكلفة والنوعية، مع التوجه بجدية صوب بعد المرونة. هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك حاجة الى مزيد من الاختبار في مجال اثر الروابط المتداخلة بين ابعاد التنافس المختلفة.

ء- التوصيات المتصلة باسلوبي القياس والتحليل لاختبار فرضيات الدراسة:-

اولا"- التوسع باستخدام المؤشرات الكمية في قياس وتحليل كل من العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسات التي تبحث في حقل ادارة الاعمال، لكونها اكثر موضوعية من المؤشرات النوعية المستخدمة في استمارة الاستبيان.

ثانيا"- الاخذ بالحسبان الاحداث التي تحصل في اثناء المدة قيد البحث كالحرب او الحصار، وآثارها على دقة النتائج عن طريق اعتماد اساليب علمية لتضمينها، ومن ثم بناء نماذج اكثر اتساقا" تؤمن مخرجات يمكن الوثوق فيها.

ثالثا"- أفضلية استخدام اسلوب تحليل المسار قياسا" الى اسلوب تحليل الانحدار في توضيح وتتبع مسار العلاقات السببية بين العوامل المؤثرة في حالة معينة عن طريق تجزئة التأثير الكلي الى أثر مباشر واخر غير مباشر عبر عوامل مستقلة وسيطة، مما يسهم في استنتاج تفسيرات منطقية وبفاعلية اعلى لا يتيحها استخدام اسلوب تحليل الانحدار.

٢- المقترحات :-

تنفرد الفقرة الاخيرة من الدراسة بتقديم مقترحات، يستهدف بعض منها اغناء وتوسيع آفاق الموضوع المبحوث، فيما توجهت الاخرى صوب مناهج دراسة ادارة الاعمال مع محاولة تعميق الاستفادة منها في الواقع العملي، وتمثلت أهم تلك المقترحات بالاتي:

أ- مشاريع البحوث المستقبلية:

اولا"- تقويم انشطة المنظمة في اطار القدرة على تلبية اهدافها الستراتيجية ممثلة بابعاد التنافس وذلك بمتغيرات قياس اخرى او بعينة مختلفة او في قطاعات اخرى لا سيما القطاع الخدمي.

ثانيا"- اختبار أثر التوافق الخارجي بين سلسلة قيمة المنظمة وكل من سلسلة قيمة المجهز او سلسلة قيمة الموزع في اداء المنظمة لما يتضمنه هذا النوع من التوافق من مصادر محتملة للتمايز.

ثالثا"- دراسة أثر انماط القيادة وانواع التصميم الهيكلي وابعاد النسيج الثقافي في التنافس بمختلف اشكاله.

رابعا"- تشخيص الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الصناعية والخدمية الوطنية نسبة الى منافسيها الاقرب داخليا" وخارجيا" للاستفادة منها في اعادة صياغة ستراتيجية تنافسها واسلوب تمايزها الانسب.

خامسا"- اختبار امكانية تحويل الميزة التنافسية الوطنية الى ميزة تنافسية دولية ضمن منظور دولي لادارة الستراتيجية يرتكز على التدويل المستند الى الميزة التنافسية للوطن الأم، بوصفه هجوما" معاكسا" يمثل حركة دفاعية للصناعات الوطنية لحماية ذاتها اولا"، ولاستمرار بقائها ثانيا".

ب- مقترحات اخرى:

اولا"- تغيير عنوان مادة السياسات الادارية التي تدرس لطلبة الصف الرابع في اقسام ادارة الاعمال لاقتصار مفهومها على البيئة الداخلية للمنظمة، الى ادارة الستراتيجية التي تشمل فضلا" عن ذلك كيفية ادارة التأقلم مع البيئة الخارجية، كما حصل منذ مطلع الثمانينيات في مختلف انحاء العالم.

ثانيا"- تتابع دراسة مادة الاحصاء لاكثر من صف في مرحلة البكالوريوس في ادارة الاعمال، من دون الاقتصار على مبادئه التي تدرس في الصف الاول، على ان تتضمن المشاريع البحثية لطلبة الصف الرابع استخدام معالجات احصائية تخدم حقل ادارة الاعمال.

ثالثا"- اجتياز دورة تأهيلية مكثفة في ادارة الاعمال، بوصفها شرطا" اساسيا" لكل من يتولى منصب مدير في المنظمات الصناعية والخدمية العراقية تركز موضوعاتها على أهم واحدث جوانب هذا الحقل تطويرا" لمعرفة المديرين من ناحية، وللاستفادة منها في تحسين مستوى فاعلية ادارة التعامل مع بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية من ناحية اخرى، بعد ان تربط محاور الدورة بحقل اختصاص المتدرب ما امكن، مع منح شهادة خاصة بذلك.

رابعا"- دراسة امكانية ادخال مادة ادارة الاعمال ضمن مناهج الدراسات العليا لبعض الحقول الدراسية الاخرى لضرورتها في ادارة مجال عمل من ينتمي الى تلك الحقول.

ثبت المصادر

- العربية:

- الدراسات والوثائق الرسمية:

١-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٤). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٢-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٥). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٣-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٦). " المجموعة الاحصائية السنوية" .

٤-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٧). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٥-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٨). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٦-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٨٩). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٧-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٩٠). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٨-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٩١). " المجموعة الاحصائية السنوية".

٩-*الجهاز المركزي للاحصاء* (١٩٩٢). " المجموعة الاحصائية السنوية".

١٠-*الجهاز المركزي للاحصاء* ، مديرية احصاء التجارة (١٩٩٣). " الارقام القياسية لاسعار المستهلك".

١١-*الجهاز المركزي للاحصاء* ، مديرية احصاء التجارة (١٩٩٦). " الارقام القياسية لاسعار المستهلك".

١٢-*الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية* (١٩٨٣). " الدليل العام لتأكيد النوعية: المبادىء الاساسية لمتطلبات السيطرة النوعية الشاملة".

١٣-*الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية* (١٩٩٧). " دراسة مواصفات انظمة الجودة/الايزو ٩٠٠٠ وتطبيقاتها".

١٤-*شركة الصناعات الالكترونية* (١٩٨٣). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".

١٥-*شركة الصناعات الالكترونية* (١٩٨٤). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".

١٦-*شركة الصناعات الالكترونية* (١٩٨٥). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".

١٧-*شركة الصناعات الالكترونية* (١٩٨٦). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".

١٨شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٧). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
١٩شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٨). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٠شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٩). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢١شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٠). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٢شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩١). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٣شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٢). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٤شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٣). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٥شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٤). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٦شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٥). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٧شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٦). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٨شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٧). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٢٩شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٩٨). " تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية".
٣٠شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٦). " دليل السيطرة النوعية".
٣١شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٠). " دليل الشركة".
٣٢شركة *الصناعات الالكترونية* (١٩٨٥). " دليل الشركة " مع ملحق لعام (١٩٩٧).
٣٣ا*لمعهد القومي للتخطيط* (بلا). دراسة رقم (١٦٥): " الاساليب القياسية لتضمين فترة الحرب في النماذج الاقتصادية".
٣٤-وزارة العدل، جريدة الوقائع العراقية (٢٩ أيلول ١٩٩٧). العدد (٣٦٨٩).

- الكتب :

٣٥-ابراهيم، محمد محمد وأبو جمعة، نعيم حافظ عطية (١٩٨٧). *ادارة توفير الاحتياجات*. بلا ناشر، مصر.

٣٦-البعلبكي، منير (١٩٨٧). *المورد: قاموس انكليزي-عربي*. دار العلم للملايين، بيروت.

٣٧-جبر، فلاح سعيد (١٩٩٦). *اتفاقيات الغات ونظام الايزو ٩٠٠٠-٩٠٠٤ وأثرهما على الامن الغذائي والصناعات الغذائية في الوطن العربي*. الاتحاد العربي للصناعات الغذائية، الجفان والجابي للطباعة والنشر، قبرص.

٣٨-جواد، شوقي ناجي (١٩٩٤). *ستراتيجيات الاعمال: بناؤها وادارتها*. مطبعة دار الكتب، بغداد.

٣٩-جواد، شوقي ناجي والمؤمن، قيس عبد علي (١٩٩٠). *سياسات الاعمال*. مطبعة الراية، بغداد.

٤٠-حسن، فالح محمد وسالم، فؤاد الشيخ (١٩٨٣). *ادارة الانتاج والتنظيم الصناعي*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٤١-الديوه جي، ابي سعيد (١٩٨٧). *ادارة التسويق*. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

٤٢-الراوي، خاشع محمود (١٩٨٧). *المدخل الى تحليل الانحدار*. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

٤٣-الشبراوي، عادل (١٩٩٥). *الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة: آيزو - 9000 - المقارنة المرجعية*. الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة.

٤٤-شربجي، عبد الرزاق (١٩٨٥). *الاقتصاد القياسي التطبيقي: نماذج قياسية تطبيقية لاقتصاديات الدول العربية*. الشركة المتحدة للتوزيع، بيروت، لبنان.

٤٥-الشماع، خليل محمد حسن (١٩٩٢). *الادارة المالية* (الطبعة الرابعة). مطبعة الخلود، بغداد.

٤٦-عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (١٩٩٩). *ادارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الجبيهة، الاردن.

٤٧-عبد الرحيم، علي، العادلي، يوسف والعظمة، محمد (١٩٩٠). *اساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية*. ذات السلاسل، الكويت.

٤٨-عبد الرحيم، محمد عبد الله (١٩٨٤). *التسويق المعاصر*. مطبعة دار التأليف، مصر.

٤٩-عبد الفتاح، محمد سعيد (١٩٩٢). *ادارة التسويق*. الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

٥٠-العبدلي، قحطان والعلاق، بشير (١٩٩٩). *التسويق: اساسيات ومبادىء*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥١-عبيدات، محمد ابراهيم (١٩٨٩). *مبادىء التسويق: مدخل سلوكي*. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥٢-عبيدات، محمد ابراهيم (١٩٩٧). *استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي* (الطبعة الثانية). دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥٣-عقيلي، عمر وصفي، العبدلي، قحطان بدر والغدير، حمد راشد (١٩٩٦). *مبادىء التسويق: مدخل متكامل*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥٤-عقيلي، عمر وصفي، الموسوي، منعم زمزير والعبدلي، قحطان بدر (١٩٩٧). *ادارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥٥-العلاق، بشير، العبدلي، قحطان وياسين، سعد غالب (١٩٩٩). *استراتيجيات التسويق*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥٦-غراب، كامل السيد (١٩٩٥). *الادارة الستراتيجية: اصول علمية وحالات عملية*. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥٧-قدار، طاهر رجب (١٩٩٧). *المدخل الى ادارة النوعية الشاملة والايزو-٩٠٠٠ -ISO*. بلا ناشر، دمشق.
٥٨-كاظم، اموري هادي والدليمي، محمد مناجد عيفان (١٩٨٨). *مقدمة في تحليل الانحدار الخطي*. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
٥٩-محجوب، بسمان فيصل (١٩٨٨). *تخطيط ومراقبة الانتاج في المنشآت الصناعية*. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
٦٠-نور الله، كمال (١٩٩٢). *ادارة الموارد البشرية*. دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق.
٦١-هاشم، زكي محمود (١٩٨٩). *ادارة الموارد البشرية*. ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
٦٢-ياسين، سعد غالب (١٩٩٨). *الادارة الستراتيجية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- البحوث المنشورة وغير المنشورة (الرسائل والاطاريح):

٦٣-الحداد، عواطف ابراهيم (١٩٩٢). "تحليل وتطوير مكونات ستراتيجية العمليات وأثرها في رفع الكفاءة الانتاجية: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية"، *رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة المستنصرية.

٦٤-الروسان، محمود علي محمد (١٩٩٧). "اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الستراتيجي على الاداء التصديري: دراسة تحليلية لاداء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الادوية الاردنية"، *اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٦٥-الزبيدي، فليح عبد الزهرة (١٩٩٧). "ستراتيجية التوزيع المادي في السوق العراقية: دراسة ميدانية في وزارة التجارة العراقية"، *اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٦٦-العاني، ثامر محمود والكبيسي، محمد صالح (١٩٩٥). "استخدام اسلوب تحليل المسار في دراسة العوامل المؤثرة على الاستهلاك الخاص في العراق"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، جامعة بغداد، ٢ (٣): ١٤٩-١٦٦.

٦٧-العبادي، واثق صبري يصغ (١٩٩٦). "دراسة وتحليل في نظام الامداد التسويقي: MLS- النظرة والآفاق-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتصنيع الحبوب"، *أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة البصرة.

٦٨-العزاوي، اثيلة ياسين (١٩٩٣). "تقويم ستراتيجية العمليات: دراسة تطبيقية في المنشآت العامة للصناعات الغذائية"، *اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٦٩-العقيدي، ابراهيم جهاد ابراهيم (١٩٩٧). "تحليل واقع وأبعاد ستراتيجية العمليات وأثرها في ألاداء: دراسة تطبيقية في معامل المنشأة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة وبالتركيز على معملي بغداد والنجف"، *اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم أدارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٧٠-قاشات، نبيل حنا (١٩٩١). "ستراتيجية العمليات وتعزيز الستراتيجية التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية"، *رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٧١-اللامي، غسان قاسم داود سلمان (١٩٩٩). "التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات: حالة دراسية في صناعة السمنت العراقية"، *أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم أدارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٧٢-مصطفى، احمد سيد (١٩٩١). "استراتيجيات الانتاج الصناعي كمدخل لبناء المقدرة التنافسية بالصناعات الخليجية"، *مجلة التعاون الصناعي*، ٤٥، يوليو: ٢٧-٥١.

٧٣-المعموري، ايثار عبد الهادي آلفيحان (١٩٩١). "تقييم كفاية اداء خط الانتاج في المنشأة العامة للصناعات الكهربائية"، *رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة المستنصرية.

٧٤-الموسوي، محمد عبد حسين (١٩٩٩). "اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الاداء التسويقي: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاصباغ-القطاع الخاص-في بغداد"، *اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

٧٥-نعمو، غزوان سليم (١٩٩٤). "تحليل استجابة استراتيجية العمليات في المنشأة الصناعية العراقية في ظل الازمة: دراسة الحالة في شركة الصناعات الالكترونية"، *رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال*، جامعة بغداد.

- الاجنبية :

-الكتب :

76-Adam, Everett E. & Ebert, Ronald J. (1996). *Production & Operations Management: Concepts, Models & Behavior* (5th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.

77-Ahuja, K.K. (1992). *Materials Management*. CBS Publishers & Distributers, New Delhi.

78-Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B. & Davis, Mark M. (1995). *Fundamentals of Operations Management* (2nd ed.). Richard D.Irwin, Chicago.

79-Askin, Ronald G. & Standridge, Charles R. (1993). *Modeling & Analysis of Manufacturing Systems*. John Wiley & Sons Inc., Singapore.

80-Bank, John (1996). *The Essence of Total Quality Management*. Prentice-Hall, New Delhi.

81-Bennett, Peter D. (1988). *Marketing*. McGraw-Hill, USA.

82-Bowersox, Donald J. & Cooper, M. Bixby (1992). *Strategic Marketing Channel Management*. McGraw-Hill, Singapore.

83-Bowman, Cliff (1996). *The Essence of Strategic Management*. Prentice-Hall, India.

84-Bowman, Cliff & Asch, David (1996). *Managing Strategy*. Macmillan Press Ltd, Great Britain.

85-Buffa, Elwood S. (1993). *Modern Production/Operations Management* (7th ed.). Wiley Eastern Limited, New Delhi.

86-Certo, Samuel C., Peter, J.Paul & Ottensmeyer, Edward (1995). *The Strategic Management Process* (3rd ed.). Richard D.Irwin, USA.

87-Chase, Richard B. & Aquilano, Nicholas J. (1992). *Production & Operations Management*: *Alife Cycle Approach* (6th ed.). Richard D.Irwin, USA.

88-Chatterjee, Bhaskar (1995). *Human Resource Management: A Contemporary Text*. Sterling Publishing, India.

89-Colye, John J.& Bardi, Edward J. (1976). *The Management of Business Logistics*. West Publishing, USA.

90-C'omez-Mejia, Luis R., Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (1998). *Managing Human Resources* (2nd ed.). Prentice-Hall, USA.

91-Czepiel, John A. (1992). *Competitive Marketing Strategy*. Prentice-Hall, USA.

92-Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory & Design* (4th ed.). West Publishing, USA.

93-DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1996). *Personnel & Human Resource Management* (3rd ed.). Prentice-Hall, India.

94-De Wit, Bob & Meyer, Ron (1994). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. West Publishing, USA.

95-Dibb, Sally, Simkim, Lyndon, Pride, William M. & Ferrell, O.C. (1994). *Marketing Concepts & Strategies*. Houghton Mifflin, USA.

96-Dilworth, James B. (1992). *Operations Management: Design, Planning & Control For Manufacturing & Services*. McGraw-Hill, New York.

97-Dilworth, James B. (1996). *Operations Management* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.

98-Dobler, Donald W., Burt, David N. & Lee, Lamar (1990). *Purchasing & Materials Management: Text & Cases* (5th ed.). McGraw-Hill, Singapore.

99-Draper, Norman & Smith, Harry (1981). *Applied Regression Analysis* (2nd ed.). John Wiley & Sons, USA.

100-England, Wilbur B. (1970). *Modern Procurement Management: Principles & Cases* (5th ed.). Richard D.Irwin, USA.

101-Evans, James R. (1993). *Applied Production & Operations Management* (4th ed.). West Publishing, USA.

102-Evans, James R. (1997). *Production/Operations Management: Quality, Performance & Value* (5th ed.). West Publishing, USA.

103-Feigenbaum, A.V.(1961). *Total Quality Control: Engineering & Management*. McGraw-Hill, USA.

104-Fowler, H.W. & Fowler, F.G. (1964). *The Concise Oxford Dictionary: Of Current English* (5th ed.). Oxford University Press, Great Britain.

105-French, Wendell L.(1994). *Human Resources Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin, USA.

106-Gopalakrishnan, P. & Sundaresan, M. (1994). *Materials Management: An Integrated Approach*. Prentice-Hall, New Delhi.

107-Groover, Mikell, P. (1996). *Fundamentales of Modern Manufacturing: Materials, Processes & Systems*. Prentice-Hall, USA.

108-Hampton, John J. (1996). *Financial Decision Making: Concepts, Problems & Cases* (4th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.

109-Heizer, Jay & Render, Barry (1996). *Production & Operations Management: Strategic & Tactical Decisions* (4th ed.). Prentice-Hall, New Jersey.

110-Hill, Terry (1991). *Production & Operations Management* (2nd ed.). Prentice-Hall, UK.

111-Hill, Terry (1993). *The Essence of Operations Management*. Prentice-Hall, UK.

112-Hilton, Ronald W. (1994). *Managerial Accounting* (2nd ed.). McGraw-Hill, USA.

113-Hofer, Charles W., Charan, Ram, Murray, Edwin A. & Pitts, Robert A. (1980). *Strategic Management: Acase Book in Business, Policy & Planning*. West Publishing, USA.

114-International Organization For Standardization (1996). *ISO-9000: Quality Management* (6th ed.). France.

115-Ivancevich, John M. (1995). *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, USA.

116-Jauch, Lawrence R. & Glueck, William F. (1988). *Business Policy & Strategic Management* (5th ed.). McGraw-Hill, Singapore.

117-Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (3rd ed.). Prentice-Hall, UK.

118-Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1997). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (4th ed.). Prentice-Hall, UK.

119-Jones, Gareth R. (1995). *Organizational Theory: Text & Cases*. Addison-Wesley, USA.

120-Joyce, Paul & Woods, Adrian (1996). *Essential Strategic Management: From Modernism to Pragmatism*. Butterworth-Heinemann, Great Britian.

121-Juran, J.M., Gryna, Frank M. & Bingham, R.S. (1974). *Quality Control Handbook* (3rd ed.). McGraw-Hill, New York.

122-King, Jhon R. (1985). *The Management of Engineering Production*. Frances Printer, UK.

123-Kotler, Philip (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control* (8th ed.). Englewood Cliffs, USA.

124-Kotler, Philip (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control* (9th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.

125-Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1999). *Principles of Marketing* (8th ed.). Prentice-Hall, USA.

126-Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (1993). *Operations Management: Strategy & Analysis* (3rd ed.). Addison-Wesley, USA.

127-Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (1996). *Operations Management: Strategy & Analysis* (4th ed.). Addison-Wesley, USA.

128-Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (1999). *Operations Management: Strategy & Analysis* (5th ed.). Addison-Wesley, USA.

129-Leenders, Michiel R., Fearon, Harlod E. & England, Willbur B. (1989). *Purchasing & Materials Management* (9th ed.). Richard D. Irwin, USA.

130-Levin, Richard I. & Rubin, Davids (1994). *Statistics For Management* (6th ed.). Prentice-Hall, USA.

131-Logothetis, N.(1997). *Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi & SPC*. Prentice-Hall, New Delhi.

132-Majaro, Simon (1996). *The Essence of Marketing*. Prentice-Hall, New Delhi.

133-Martinich, Joseph S. (1997). *Production & Operations Management: An Applied Modern Approach*. John Wiley & Sons, New York.

134-McCarthy, E. Jerome & Perreault, William D. (1993). *Basic Marketing* (7th ed.). Richard D.Irwin, USA.

135-Miller, Alex & Dess, Gregory (1996). *Strategic Management* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.

136-Namboodiri, N. Krishnan, Carter, Lewis F. & Blalock, Hubert M. (1975). *Applied Multivariate Analysis Experimental Designs*. McGraw-Hill, New York.

137-Narayana, P.S & Rao, P.C.K. (1993). *An Introduction to Marketing Management*. Surjeet Pubications, New Delhi.

138-Narayanan, V.K. & Nath, Raghu (1993). *Organization Theory: Astrategic Approach*. Richard D. Irwin, USA.

139-O'Brien, James A. (1990). *Management Information Systems: Amanagerial End User Perspective*. Richard D. Irwin, USA.

140-Payne, Adrian (1995). *The Essence of Services Marketing* (2nd ed.). Prentice-Hall, India.

141-Pitts, Robert A. & Lei, David (1996). *Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing, USA.

142-Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy: *Techniques For Analyzing Industries & Competitors*. Free Press, USA.

143-Ray, Wild (1992). *Essentials of Production & Operations Management* (3rd ed.). Cassell Educational, UK.

144-Robbins, Stephen (1987). *Organization Theory*. Prentice-Hall, New Jersey.

145-Rowe, Alan J., Mason, Richard O., Dickel, Karl E., Mann, Richard B. & Mockler, Robert J. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach* (4th ed.). Addison-Wesley, USA.

146-Rue, Leslie W. & Holland, Phyllis G. (1989). *Strategic Management: Concepts & Experiences* (2nd ed.). McGraw-Hill, Singapore.

147-Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1995). *Production & Operations Management: Focusing On Quality & Competitiveness*. Prentice-Hall, USA.

148-Samuel, J.M., Wilkes, F.M & Brayshaw, R.E. (1995). *Management of Company Finance* (6th ed.). International Thomson Publishing, UK.

149-Schuler, Randall S. (1995). *Managing Human Resources* (5th ed.). West Publishing, USA.

150-Schuler, Randall S. & Huber, Vandra L. (1993). *Personnel & Human Resource Management* (5th ed.). West Publishing, USA.

151-Shapiro, Roy D. & Heskett, James L. (1985). *Logistics Strategy: Cases & Concepts*. West Publishing, USA.

152-Sharplin, Arthur (1985). *Strategic Management*. McGraw-Hill, Singapore.

153-Sherman, Arthur W. & Bohlander, George W. (1992). *Managing Human Resources* (9th ed.). South-Western Publishing, USA.

154-Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christing , Harrison , Alan& Johnston, Robert(1998). Operations Management (2nd ed.).Pitman Publishing London .

155-Stonebraker, Peter W. & Leong , G. Keong(1994). Operations Strategy:F0cusing Competitive Excellence. Allyin & Bacon , USA.

156-Thompson, Arthur A. &Strickland, A. J (1993). Strategic Management: Concepts & Cases(7th ed.). Richard D. lrwin, USA

157-Thompson, John L. (1993). Strategic Management:Awareness &Change (2nd ed.) .Chapman &Hall, UK.

158-Westing, J.H., Fine, I.V. & Zenz, Gary Joseph (1976). *Purchasing Management: Material In Motion* (4th ed.). John Wiley & Sons, USA.

159-Weston, J. Fred, Besley, Scott & Brigham, Eugene F. (1996). *Essentials of Managerial Finance* (11th ed.). The Dryden Press, USA.

160-Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (1995). *Strategic Management & Business Policy* (5th ed.). Addison-Wesley, USA.

161-Wonnacott, Ronald J. & Wonnacott, Thomas H. (1979). Econometrics (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York.

162-Wonnacott, T.H (1981). *Regression.: Asecond Course in Statistics*. John Wiley & Sons, USA

163-Wright, Peter, Kroll, Mark J. & Parnell, John A. (1998). *Strategic Management Concepts.* Prentic-Hall, New Jersey.

164-Wright, Peter, Pringle, Charles D., Kroll, Mark J. & Parnell, John A. (1994). *Strategic Management: Text & Cases* (2nd ed.). Allyn & Bacon, USA.

- البحوث :

165-Arthur, Jeffrey B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance & Turnover", *Academy of Management Journal,* 37(3): 670-687.

166-Bartmess, Andrew & Cerny, Keith (1993). "Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities", *California Management Review,* 35(2), Winter: 78-103.

167-Becker, Brian & Gerhart, Barry (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress & Prospects", *Academy of Management Journal,* 39(4): 779-801.

168-Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P.Rajan & Fahy, John (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: Aconceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57, October: 83-99.

169-Bloch, Peter H. (1995). "Seeking the Ideal From: Product Design & Consumer Response", *Journal of Marketing*, 59, July: 16-29.

170-Bogaert, Ilse, Martens, Rudy & Van Cauwenberch, Andre (1993). "Strategy As A Situational Puzzle: The Fit of Components". In G.Hamel & A.Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester:57-76.

171-Brandenburger, Adam M. & Nalebuff, Barry J. (1995). "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, July-August: 57-71.

172-Chang, Sea Jin (1995). "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry", *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407.

173-Chiesa, Vittorio & Barbeschi, Maurizio (None). "Technoology Strategy In Competence-Based Competition". In G. Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester:293-314.

174-Collis, David J. & Montgomery, Cynthia A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990S", *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.

175-Corbett, Charles & Wassenhove, Luk Van (1993). "Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence & Competitiveness in Manufacturing Strategy", *California Management Review*, Summer: 107-121.

176-Dean, James W. & Bowen, David E. (1994). "Management Theory & Total Quality: Improving Research & Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, 19(3), July: 392-418.

177-De Leo, Francesco (None). "Understanding the Roots of your Competitive Advantage: From Product/Market Competition to Competition As Multiple-Layer Game". In G.Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 35-55.

178-Evans, Paul A.L. (1986). "The Strategic Outcomes of Human Resource Management", *Human Resource Management*, 25(1), Spring: 149-167.

179-Franko, Lawrence G. (1989). "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, And The R & D Factor As One Reason Why", *Strategic Management Journal*, 10(5), September-October: 449-474.

180-Gronroos, Christian (1988). "New Competition in the Service Economy: The Five Rules of Service", *International Journal of Operations & Production Management*, 8(3): 9-18.

181-Hamel, Gary (None). "The Concept of Core Competence". In G. Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 11-34.

182-Hart, Christopher W.L. & Casserly, Gregory D. (1985). "Quality: A Brand-New, Time-Tested Strategy", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, November: 52-63.

183-Harvard Business School (1987). "Competing On Quality". In D.A. Garvin (ed.), (1992), *Operations Strategy: Text & Cases*. Prentice-Hall, USA: 126-131.

184-Hayes, Robert H. & Pisano, Gary P. (1994). “Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, January-February:77-86.

185-Hayes, Robert H. & Schmenner, Roger W. (1978). “How Should You Organize Manufacturing?”, *Harvard Business Review*, January-February:105-118.

186-Hayes, Robert H. & Wheelwright, Steven C. (1979). “Link Manufacturing Process & Product Life Cycles”. In Alan M. Kantrow (ed.), (1983), *Survival Strategies For American Industry*, John Wiley & Sons, USA: 132-143.

187-Helleloid, Duane & Simonin, Bernard (None). “Organizational Learning & A Firm’s Core Competence”. In G.Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 213-239.

188-Henderson, Bruce D. (1989). “The Origin of Strategy”, *Harvard Business Review*, November-December: 139-143.

189-Heskett, James L. (1983). “Logistics: Essential to Strategy”. In Alan M. Kantrow (ed.), (1983), *Survival Strategies For American Industry*, John Wiley & Sons, USA.: 269-288.

190-Hu, Yao-Su (1995). “The International Transferability of the Firm’s Advantages”, *California Management Review*, 37(7), Summer:73-88.

191-Kamath, Rajan R. & Liker, Jeffrey K. (1994). “A Second Look At Japanese Product Development”, *Harvard Business Review*, November-December: 154-170.

192-Klein, Jeremy A. & Hiscocks, Peter G. (None). “Competence-Based Competition: A Practical Toolkit”. In G. Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 183-212.

193-Kotha, Suresh & Orne, Daniel (1989). “Generic Manufacturing Strategies: Aconceptual Synthesis”, *Strategic Management Journal*, 10(3), May-June: 211-231.

194-Lado, Augustian A. & Wilson, Mary C.(1994) "Human Resource Systems & Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19(4), October: 699-727.

195-Lall, Sanjaya (1993). "Technological Development, Technology Impacts & Industrial Strategy: A Reveiw of The Issues", *Industry & Development*, 34: 1-36.

196-Lawless, Michael W. & Finch, Linda K. (1989). "Choice & Determinism: A test of Hrebiniak & Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", *Strategic Management Journal*, 10:351-365.

197-Leong. Gk., Snyder, DL. & Ward, PT. (1990). "Research in the Process & Content of Manufacturing Strategy", *Omega International Journal*, 18(2): 109-122.

198-Mathe, Herve (1987). "Field Service Management: A Means to Competitive Advantage", *IJPD & MM*, 16(7): 13-21.

199-Mckiernan, Peter (1997). "Strategy Past; Strategy Futures", *Long Range Planning*, 30(5), October: 790-798.

200-Mintzberg, Henry (1987). "The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, 30(1): 11-21.

201-Mintzberg, Henry (1988). "Generic Strategies". In H. Mintzberg & J.B. Quinn (eds.), (1992), *The Strategy Process, Concepts & Contexts*. Prentice-Hall, USA: 70-82.

202-Naidu, G.M & Prasad, V.Kanti (1994). "Predictors of Export Strategy & Performance of Small- & Medium-Sized Firms", *Journal of Business Research*, 31: 107-115.

203-Ohmae, Kenichi (1988). "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, November-December: 149-156.

204-Ohmae, Kenichi (1995). "Putting Global Logic First", *Harvard Business Review*, January-February:119-125.

205-Parthasarthy, Raghavan & Sethi, S. Prakash (1992). "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy & Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 17(1) January:86-111.

206-Pine, B. Joseph, Peppers, Don & Rogers, Martha (1995). "Do you Want to keep your Customers Forever?", *Harvard Business Review*, March-April: 103-114.

207-Porter, Michael E. (1985). "The Value Chain". In B. De Wit & R. Meyer (eds.), (1994), *Strategy:Process, Content, Context: An International Perspective*. West Publishing, USA: 168-175.

208-Porter, Michael E. (1986). "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, XXVIII(2), Winter: 9-40.

209-Porter, Michael E. (1987a). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Bussiness Review*, May-June: 43-59.

210-Porter, Michael E. (1987b). "Corporate Strategy:The State of Strategic Thinking", *The Economist*, May 23:21-22, 27-28.

211-Porter, Michael E. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.

212-Pragman, Claudia H. (1996). "JITII: A Purchasing Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition", *Business Horizons*, 39(4), July-August: 54-58.

213-Quinn, James Brian, Doorley, Thomas L. & Paquette, Penny C. (1990). "Beyond Products: Services-Based Strategy", *Harvard Business Review*, March-April: 58-68.

214-Rastogi, P.N. (1993). "Strategic Management of Technology: Major Decision-Making Issues", *Productivity*, 33(4), January-March: 601-607.

215-Reed, Richard & De Fillippi, Robert J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, & Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15(1):88-102.

216-Reeves, Carol A. & Bednar, David A. (1994). “Defining Quality: Alternatives & Implications”, *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.

217-Rumelt, Richard (1980). “The Evaluation of Business Strategy”. In B. De Wit & R. Meyer (eds.), (1994), *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective. West Publishing*, USA: 186-192.

218-Sirgy, M.Joseph (1996). “Strategic Marketing Planning Guided by The Quality-of-Life (QOL) Concept”, *Journal of Business Ethics*, 15:241-259.

219-Skinner, Wickham (1969). “Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy”. In Alan M.Kantrow (ed.), (1983), *Survival Strategies for American Industry*, John Wiley & Sons, USA: 99-114.

220-Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence (1992). “Competing On Capabilities”. In B. De Wit & R. Meyer (eds.), (1994), *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective.* West Publishing, USA: 231-238.

221-Turner, Dennis & Crawford, Michael (None). “Managing Currnt & Future Competitive Performance: The Role of Competence”. In G. Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 241-263.

222-Upton, David M. (1995). “What Really Makes Factories Flexible?”, *Harvard Business Review*, July-August: 74-84.

223-Verdin, Paul J. & Williamson, Peter J. (None), “Core Competences, Competitive Advantage & Market Analysis: Forging The Links”. In G. Hamel & A. Heene (eds.), (1994), *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, Chichester: 77-109.

224-Waterman, Robert, Peters Thomas & Phillips, Julien (1980). “The 7s Framework”. In B. De Wit & R. Meyer (eds.), (1994), *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective.* West Publishing, USA: 176-182.

225-Werther, William B. & Kerr, Jeffrey L. (1995). “The Shifting Sands of Competitive Advantage”, *Business Horizons*, 38(3), May-June: 11-17.

226-Wheelwright, Steven C. (1981). “Japan-Where Operations Really are Strategic”, *Harvard Business Review*, 59(4), July-August: 67-74.

227-Wheelwright, Steven C. (1984). “Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link”, *Strategic Management Journal*, 5: 77-91.

228-Wheelwright, Steven C. & Clark, Kim B. (1992). “Competing Through Development Capability in A Manufacturing-Based Organization”, *Business Horizons,* July-August: 29-43.

الملاحق

ملحق (1): خطة مواصفات الشركة

شركة الصناعات الالكترونية
احدى شركات القطاع المختلط

قسم البحث والتطوير

شركة الصناعات الالكترونية ش م
قسم البحث و تطوير
٢٠٤/١٢/٢٦
التاريخ ٢٠/ ٧/ ١٩٨٩

العدد: ٢٠٤/ ٠٢/ ٢٨١٥
التاريخ: ٢٠/ ٧/ ١٩٨٩
١٧/ ذي الحجة/ ١٤٠٩هـ

الى/ وزارة الصناعة والتصنيع العسكري/
دائرة التخطيط والدراسات والمتابعة/قسم المتابعة العامة

م/ خطة المواصفات لعام 1990م

اشارة الى كتابكم المرقم 17000 والمؤرخ في 1989/6/28م (25 ذي القعدة 1409هـ) . نود ان نعلمكم بان المواصفات المستخدمة لمنتوجاتنا النهائية والمواد الاولية وكذلك طرق الفحص هي مواصفات قياسية عالمية مثل (ISO ، IEC ، CCITT) ومستخدمة من قبل شركات عالمية مثل PHILIPS ، NEC ، وتم بيان ارقام المواصفات في دليل الشركة الذي اقر من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في سنة 1986 ويتم عمل اضافات الى الدليل عندما تكون هنالك منتوجات جديدة .

... مع التقدير ...

المدير المفوض
ر. مهندسين
احمد عبدالرافع ياسين

نسخة منه الى :-
الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

ملحق (2): شكر وتقدير لجهود الشركة في مجال النوعية/المؤسسة العامة للتنمية الصناعية

وزارة الصناعات الخفيفة
المؤسسة العامة للتنمية الصناعية
الدائرة الفنية للقطاع المختلط

العدد / ٧٩٨
التاريخ / ١٩٨٦/٢/١

شركة الصناعات الألكترونية ش.م
قسم السيطرة النوعية
بغداد - زعفرانية
الواردة
العدد ....
التاريخ ٦ / ٢ / ١٩٨٦

الى /

شركة الصناعات الالكترونية : مكتب السيد المدير المفوض
شركة الخياطة الالبسة الجاهزة

التاريخ ٤ / ٢ / ١٩٨٦

م / شكر وتقدير

اشارة الى كتابنا المرقم ٢٢٦م في ٢١ / ١ / ١٩٨٦

وبالنظر للجهود المتميز والنشاط البارز لاقسام السيطرة النوعية في شركاتكم في مجالات تحسين النوعية وتطويرها وعملها الجاد لغرض استكمال مستلزمات السيطرة النوعية والذي جاء نتيجة تعاون الادارات العليا مع هذه الاقسام من خلال استيعابها وتفهمها لاهمية السيطرة النوعية للارتقاء بجودة المنتج خدمة لمسيرة صناعتنا الوطنية .. لايسعنا الا أن نقدم شكرنا وتقديرنا لاقسام السيطرة النوعية في شركاتكم متمنين هذه الروحية العالية في العمل آملين الاستمرار على هذا النهج ... مع التقدير

و. رئيس المؤسسة
الدكتور عبدالوهاب حمدي النجار

نسخة منه الى /

- وزارة الصناعات الخفيفة / التخطيط والدراسات والمتابعة / السيطرة النوعية : اشارة الى كتابنا اعلاه
- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية / مكتب السيد رئيس الجهاز
- شركات القطاع المختلط كافة / مكتب السيد المدير المفوض

للتفضل بالاطلاع . مع التقدير

- الدائرة الفنية للقطاع المختلط / المتابعة والتنسيق / النوعية / مع الاوليات

ملحق (3): أقرار نظام السيطرة النوعية الخاص بالشركة

وزارة التخطيط
الجهاز المركزي للتقييس
والسيطرة النوعية

الجمهورية العراقية
REPUBLIC OF IRAQ

Ministry of Planning
Central Organization for
Standardization and Quality Control

دائرة ....
القسم الهندسة
العنوان البرقي : ايروس – بغداد
هاتف : ٧٧٦٥١٨٠
ص . ب ١٣٠٣٢

Dep. ....
Cable : IROS - BAGHDAD
Tel. : 7765180
P.O.B. 13032

العدد ٤/١١/٢ب/٢٤١٩م يرجى الاشارة الى الرقم كاملا
التاريخ ١٩٨٦/٧/٣
Please quote our full reference

Ref. ....
Date ....

الى / شركة الصناعات الالكترونية / قطاع مختلط
ص.ب ٢٩٠٤٢ زعفرانية

م/ نظام السيطرة النوعيه

اشارة الى كتابكم المرقم ٢٧٦٣/٧/٥ في ١٩٨٦/٦/٢٢.
تمت دراسة نظام السيطرة النوعيه الخاص بشركتكم والمرسل صحبة كتابكم اعلاه فتبين انه قد جاء وفق مفردات الدليل العام لتأكيد النوعيـــــة.
استنادا الى الفقره (٤) من اولا من توصيات رئاسة ديوان رئاسة الجمهوريـــــة بكتابها المرقم م/٦/٧٢٣٦ في ١٩٨٦/٦/٤.
تمت الموافقه على اقرار النظام من قبلنا راجين اتخاذ مايلزم لتطبيقه والعمل بموجبه
مع التقدير..

رئيس دائرة السيطرة النوعيه وكالة
عبد الفتاح بديوى عبد السلام

نسخه منه الى/
المؤسسه العامه للتنمية الصناعيه
د/السيطرة النوعيه / قسم الانظمه وعلامات الجودة
الصناعات الهندسيه.

هذى

الملحق (٤): أستمارة تسجيل نتائج تقويم درجة النوعية

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2">ننتن
نوع المنتوج :تلفاز ملون</td><td colspan="2">صنف المنتوج :قيثارة (٢٠)عقدة</td><td colspan="2">رقم المنتوج :٢٠٠٣</td></tr>
<tr><td colspan="2">حجم الانتاج :</td><td colspan="2">حجم العينة :</td><td colspan="2">رقم الدفعة :</td></tr>
<tr><td>القسم :</td><td>الفاحص :</td><td colspan="2">اعداد :</td><td colspan="2">التاريخ :</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ت</td><td rowspan="2">العيوب</td><td colspan="4">صنف العيب</td></tr>
<tr><td>-أ-
حرجة</td><td>-ب-
مهمة جداً</td><td>-ج-
أقل اهمية</td><td>-ء-
بسيطة</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ملحق (٥): تقرير التالف
شركة الصناعات الالكترونية (ش. م) / قسم المخازن

الرقم : ....
التاريخ : ....

المعمل / ....
الجهاز /..............................
المرحلة /.............................

السيد مدير المعمل المحترم
السيد مدير السيطرة النوعية المحترم
السيد مدير المخازن المحترم

م /.......................................

في ادناه تفاصيل المواد المطلوب تعويضها من المخزن بعد أن أستلمت ،
بتاريخ / / .

مهندس الانتاج **مدير المعمل** **مدير السيطرة النوعية** **متسلم المواد التالفة** **مدير المخزن**

الملاحظات (سبب التالف)	الكمية	المواصفات	رقم المادة	الرقم المخزني

ملحق (6): مدى تطبيق الشركة لنظام السيطرة النوعية

الجمهورية العراقية

وزارة التخطيط
الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية
دائرة السيطره النوعيه
القسم الهندسيه
العدد ٢٣/١١/٢ ٩٧٢٨
التاريخ ١٩٨٧/١٢/

العنوان البرقي : ايروس . بغداد
هاتف : ٧٧٦٥١٨٠
ص . ب ١٣٠٣٢

الى / شركه الصناعات الالكترونيه / زعفرانيه ص.ب ٢٩٠٤٢

م / نظام السيطره النوعيـــــه

يهدى الجهاز تحياتـــــه ..

قامت لجنه من دائره السيطره النوعيه بزيارة شركتكم لغرض الاطلاع على مدى تطبيق نظام السيطره النوعيه لديكم فلوحظ بان شركتكم جاده بتطبيق النظام وبشكل متكامل .

في الوقت الذي نثمن فيه جهودكم وتعاونكم معنا .

نشكر جهود العاملين في السيطره النوعيه والسعي الجاد من اجل تحقيق سيطره فعالة في شركتكم خدمه لتطوير صناعتنا الوطنيه .

مع التقدير .

رئيس دائره السيطره النوعيه وكاله
عبد الفتاح بديوي عبد السلام

صوره منه الى /
وزارة الصناعه / مديريه الديوان العامة
قسم انظمه السيطره النوعيه / علامات الجوده
الهندسيه

بشرى / ٢٩

ملحق (7): شكر وتقدير لجهود الشركة في مجال النوعية/مكتب وزير الصناعة والمعادن

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق

العدد: ١٨٢٩/ط/ك

التاريخ: ٣/ربيع الأول/١٤١٣هـ

التاريخ: ٣١/٨/١٩٩٢م



وزارة الصناعة والمعادن

مكتب الوزير

الى / شركة الصناعات الالكترونية

شركة الصناعات الألكترونية ش.ع
بغداد - الزعفرانية
العدد ....
التاريخ ١/٩/١٩٩٢

م/شكر وتقدير

بالنظر لتحقيق منتجاتكم التالية :-

١- راديو القيثاره موجه واحده (EI- 1030)

٢- راديو القيثاره موجتين (EI- 175)

٣- تلفزيون القيثاره (2003)

مستوى النوعية (ممتاز) من خلال التقييم الذي اعدته لجنة توكيد النوعيه الخاصة بالمعهد المتخصص للصناعات الهندسيه ، مما يدلل على إهتمامكم الكبير والتأكيد بنظام السيطره النوعيه .

لا يسعنا إلا ان نسجل شكرنا وتقديرنا لهذه النتيجة ... متمنين النجاح للجميع بما يخدم تقدم العراق العظيم ويزيد من منعته تحت راية السيد الرئيس القائد صدام حسين (حفظه الله) والله الموفق.

الفريق

عامر حمودي السعدي

وزير الصناعة والمعادن

١٩٩٢/٨/٣٠

257

ملحق (8): شكر وتقدير لجهود الشركة في مجال النوعية/مكتب وكيل وزير الصناعة والمعادن

بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق

وزارة الصناعة والمعادن
مكتب وكيل الوزارة لشؤون الطاقة



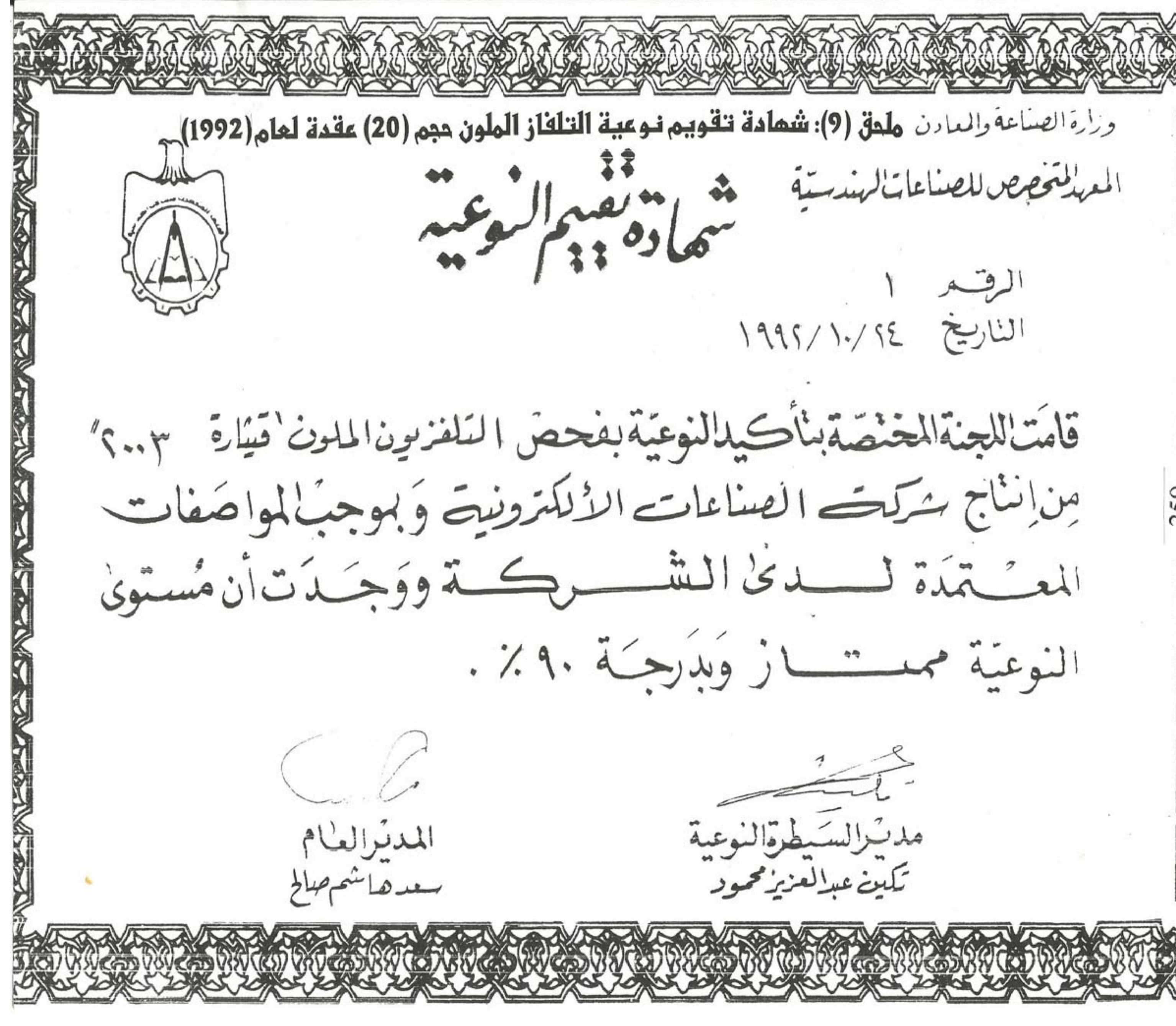
العدد: ٤٢ ١٨
التاريخ: ٢٠/ربيع الأول/١٤١٣هـ
التاريخ: ٣٠/ ٨ / ١٩٩٢م

الى / شركة الصناعات الالكترونية

م/شكر وتقدير

بالنظر لتحقيق منتجكم راديو القيثاره موجتين (EI-1160) مستوى النوعيه جيد جدا، من خلال التقييم الذي اعدته لجنة توكيد النوعيه الخاصه بالمعهد المتخصص للصناعات الهندسيه بعد قيامها باجراء التدقيق مما يدلل على إلتزامكم بتنفيذ نظام السيطره النوعيه.
نسجل شكرنا وتقديرنا متمنين لكم التوفيق لخدمة عراقنا العظيم تحت راية السيد الرئيس القائد صدام حسين (حفظه الله).

جعفر ضياء جعفر
مستشار في رئاسة الجمهورية
١٩٩٢/٨/٣٠



وزارة الصناعة والمعادن **ملحق (9): شهادة تقويم نوعية التلفاز الملون حجم (20) عقدة لعام (1992)**

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

الرقم ١

التاريخ ٢٤/١٠/١٩٩٢

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص التلفزيون الملون "قيثارة ٢٠٠٣" من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة لدى الشركة ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ٩٠٪ .

مدير السيطرة النوعية
تكين عبد العزيز محمود

المدير العام
سعد هاشم صالح



ملحق (10): شهادة تقويم نوعية التلفاز الملون حجم (20) عقدة لعام (1994)

وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

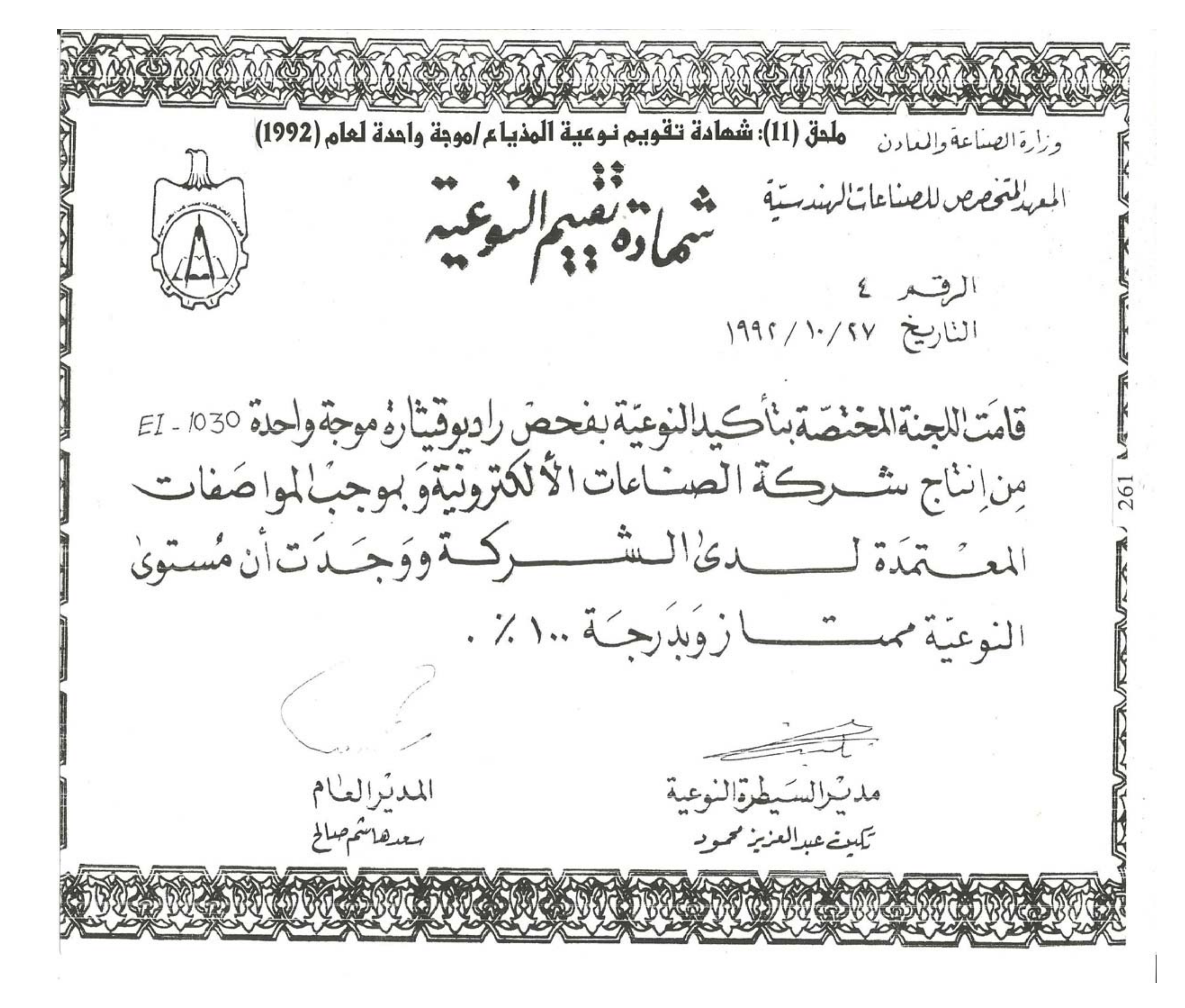
الرقم ٢٢

التاريخ ١٩٩٤/٦/٢٩

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص التلفزيون الملون قيثارة (٢٠٠٣) ٢٠ عقدة من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة IEC 107 ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ٩٠ ٪ .

المدير العام	مدير السيطرة النوعية
سعد هاشم صالح	عادل عبود كريم

ملحق (11): شهادة تقويم نوعية المذياع /موجة واحدة لعام (1992)



وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

الرقم ٤

التاريخ ٢٧/١٠/١٩٩٢

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص راديو قيثارة موجة واحدة EI - 1030 من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة لدى الشركة ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ١٠٠ ٪ .

مدير السيطرة النوعية	المدير العام
تكيف عبد العزيز محمود	سعد هاشم صالح

261

ملحق (12): شهادة تقويم نوعية المذياع/موجة واحدة لعام (1994)

وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

الرقم ٢٠

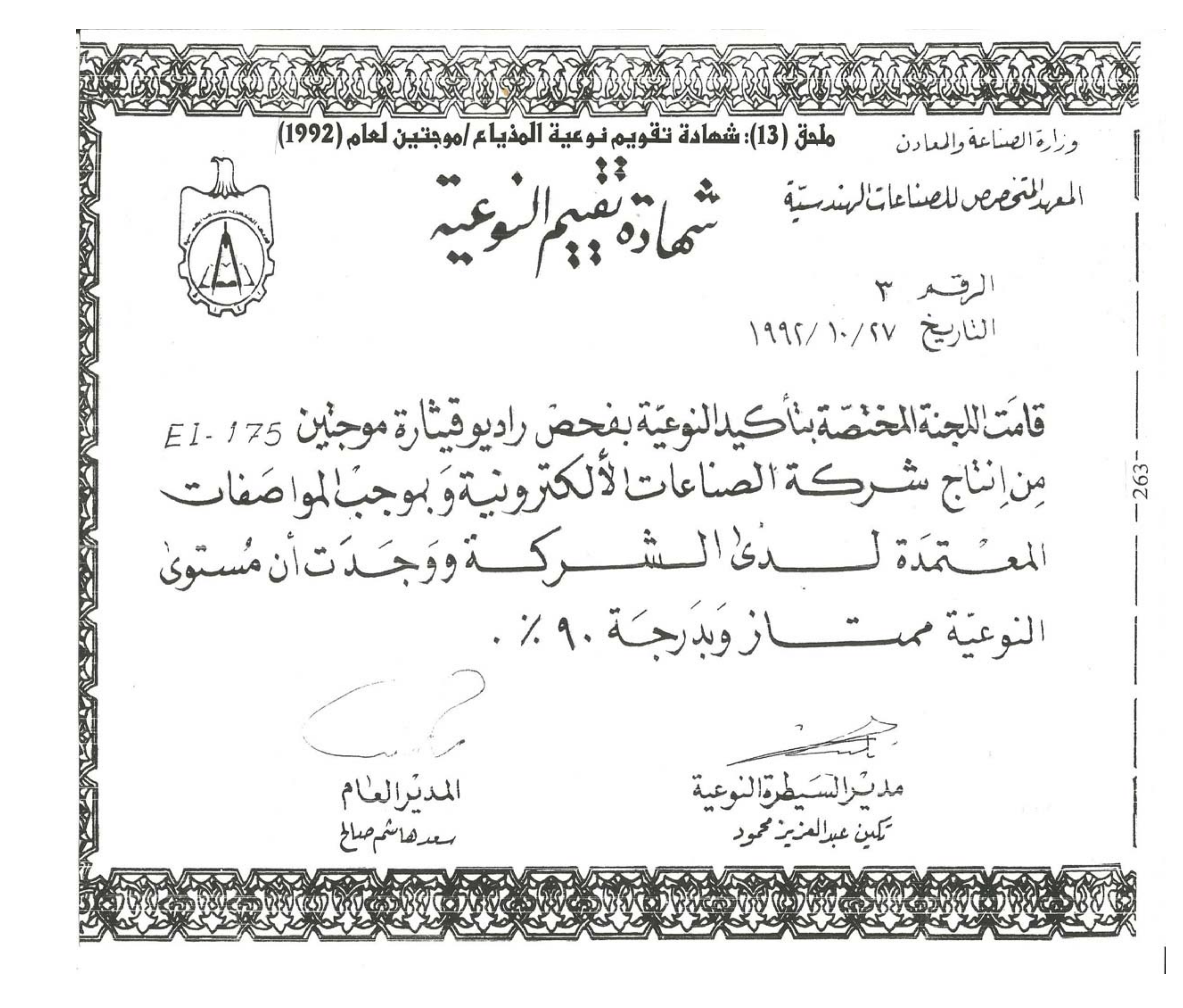
التاريخ ٢٨/٦/١٩٩٤

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص الراديو قيثارة موجة واحدة EI-1030 من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة IEC- 315 ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ١٠٠٪ .

مدير السيطرة النوعية
عادل عبود كريم

المدير العام
سعد هاشم صالح

ملحق (13): شهادة تقويم نوعية المذياع/موجتين لعام (1992)



وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

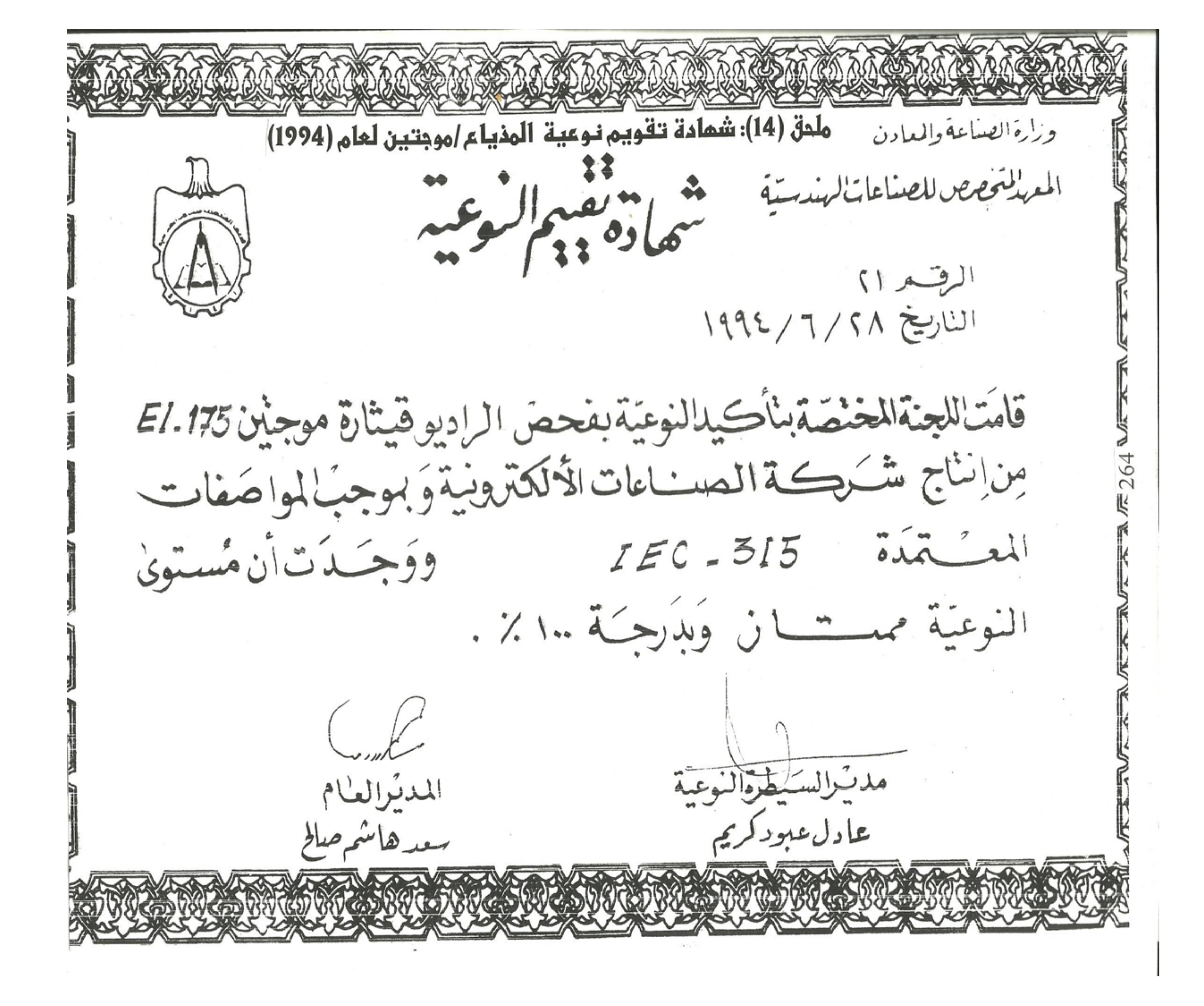
الرقم ٣

التاريخ ٢٧/١٠/١٩٩٢

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص راديو قيثارة موجتين EI- 175 من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة لدى الشركة ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ٩٠ ٪ .

مدير السيطرة النوعية
تمكين عبد العزيز محمود

المدير العام
سعد هاشم صالح



ملحق (14): شهادة تقويم نوعية المذياع/موجتين لعام (1994)

وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

الرقم ٢١

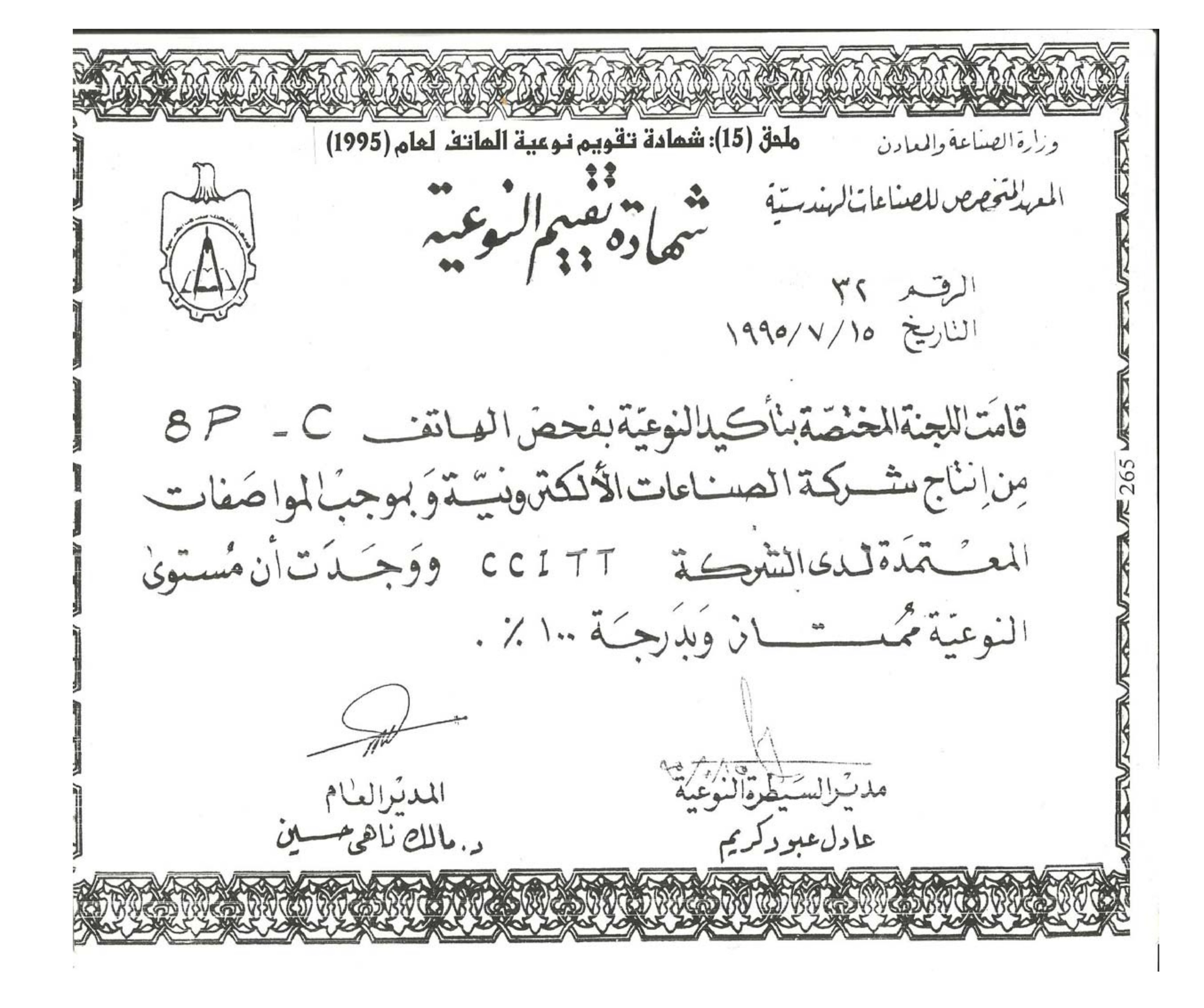
التاريخ ٢٨/٦/١٩٩٤

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص الراديو قيثارة موجتين EI.175 من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة IEC - 315 ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ١٠٠ ٪ .

مدير السيطرة النوعية
عادل عبود كريم

المدير العام
سعد هاشم صالح

264



ملحق (15): شهادة تقويم نوعية الهاتف لعام (1995)

وزارة الصناعة والمعادن

المعهد المتخصص للصناعات الهندسية

شهادة تقييم النوعية

الرقم ٣٢

التاريخ ١٩٩٥/٧/١٥

قامت اللجنة المختصة بتأكيد النوعية بفحص الهاتف C - 8P من إنتاج شركة الصناعات الألكترونية وبموجب المواصفات المعتمدة لدى الشركة CCITT ووجدت أن مستوى النوعية ممتاز وبدرجة ١٠٠ ٪ .

مدير السيطرة النوعية
عادل عبود كريم

المدير العام
د. مالك ناهي حسين

ملحق (١٦) : كيفية احتساب معاملات مسارات أثر التوافق الداخلي لنشاط العمليات في اسناد بعد الكلفة .

يحتسب أثر نشاط العمليات عبر توافق الداخلي مع الانشطة الرئيسة الاخرى في اسناد بعد الكلفة على النحو الاتي :
(شربجي ، ١٩٨٥: ٢٩٠ -٣١٦ ، الراوي ، ١٩٨٧ : ٥٢٣ -٥٤٥ ، العاني والكبيسي ، ١٩٩٥ : ١٤٩ -١٦٦)
(Wonnacott , ١٩٨١ : ١٩٤ – ٢٠٥) .

$$\text{التأثير الكلي} = P_{y1} + P_{y2}P_{21} + P_{y3}P_{31} + P_{y4}P_{41}$$

$$P_{y1} = B_{x1} \frac{\sigma x_1}{\sigma y}$$

اذ أن :

- يشير(y) الى متغير الاستجابة ممثلا" ببعد الكلفة .
- تعكس الارقام (1 —— 4) نشاط العمليات بوصفه متغيرا" توضيحيا" ، وكل من نشاط الامداد الخارجي ونشاط التسويق ونشاط الخدمة بعدها متغيرات وسيطة على التوالي .
- يعرف (P_{y1}) بمعامل الانحدار الجزئي القياسي أو معامل المسار ، ويدل على الاثر المباشر لنشاط العمليات في بعد الكلفة .
- يمثل ($P_{y2}\ P_{21}$) الاثرغيرالمباشر لنشاط العمليات في بعد الكلفة ، والذي انتقل اليه عبر نشاط الامداد الخارجي ، والناجم من حاصل ضرب معاملي المسارين بينهما .
- B= معمل انحدار (y) على (x) ، عاكسا" مقدار التغير في (y) عند زيادة وحدة واحدة من (x) .
- σ = الانحراف القياسي

وبأحتساب معاملات المسارات في المعادلة الاولى وبأستخدام المعادلة الثانية ، ينتج : -

١ - $P_{41} = 0.507$, $P_{31} = -0.841$, $P_{21} = 0.803$
علما" ان (B) الداخلية في احتساب كل معامل استخرجت من معادلة الانحدار البسيط لكل متغير من المتغيرات الثلاثة الوسيطة ، على المتغير التوضيحي .

٢ - $P_{y1}=0.668$ ويمثل الاثر المباشر ، $P_{y4} = 0.263$, $P_{y3} = 0.066$, $P_{y2} = 0.257$
علما" ان (B) الداخلية في احتساب كل معامل ، استخرجت من معادلة الانحدار المتعدد لبعد الكلفة ، على جميع المتغيرات الوسيطة مع المتغير التوضيحي .

٣ - بتعويض قيم المعاملات المسارات اعلاه ينتج مجموع التأثير الكلي وتفصيله على النحو الاتي :-

$$=0.668 + 0.257\ (0.803) + 0.066\ (-0.841) + 0.263\ (0.507)$$
$$=0.668 + 0.206 - 0.056 + 0.133$$
$$=0.951$$

ABSTRACT

The Impact Of An Organization's Activities In Supporting The Competitive Dimensions

The Competition Rased On The Organizations capabitities And The Requirements Of The competition Environment is considered the most recent approach in the strategy management subject , from this starting point, the study reriewed the Literature related to business administration field around the following three axes:

1. wahat are the dimensions of the competitive strategy which are valuable to the customer that their differentiation leads to providing unique value with a better or a different performance than the competitors, is forms the basis of the organizations competitive advantage . also, is there any conflict in targeting more than one dimension at the same time ?
2. what is the role of the organizations copabitities as the basic sources for competition which are built in its various activities , and which represent , in turn , the organization's functional strategies in suporting those dimensions individually ?
3. what is the role of the coherence and integration among the efforts of collectively activities in supporting those dimensions ?

After the philosophical and conceptual framework has been crystalized and the previous related research have been reviewed , four main hypothesis have been formulated to be tested at the Electronic Industries company (the sample of the study) to identify the impact of the : Operations, Outbound, Logistic, Marketing, Delively ,Procurement, Technology Development and Human Resources on the competitive dimensions expressed by the : Cost , quality , Flexiblity and Delively with quantitative

indicators and using the both methods of analysis :
the Simple Regresion and the Multiple Regression , related to the individual impact of the actvities in supporting the dimensions .

For a deeper understanding of that impact , the method of Path Analysis was used to discover the direct and indirect impacts of those activities a cross their interrelated in supporting those dimensions ,in addition to the credibility of the Trade – Offs concept among the competitive dimensions themselves . The results of testing the hypothesis , and their analysis and interpretation , led to a mian conclusion that the Electronic Industries company is applying a competitive strategy based on two dimensions : Cost and Quality . Efforts of various activities have contributed to this strategy which was supported by the core competences of the operations and procurement , and by the interdependent effects of the company s activities , across integrated efforts of a unified group of them oriented to achieving comman goals embodied in the two dimensions of cost and quality . The interdependent impact between these two dimensions has revealed the backwardness of the cost dimensions as a result of the iprovement in the quality dimension rejecting relatively the concept of the trade – offs among the competitive dimensions .

The study was conclud py a set of
recommendations the most important of which was the need to support the company because it is the main manufacture of the electronic products in the country . This support could be materialized by enhancing what the company needs to reach the competitive dimensions which it seeks , in addition to the necessity for attention of the strategic emphasis on the total performance of the activities of the company and sustaining effectiye coordination among them by various ways , where as some of the suggestions , made by this study ,
were designed to enrich the researched subject , other suggestions were directed towards the business administration field on its academic and applied levels .

THE IMPACT OF AN ORGANIZATION'S ACTIVITIES IN SUPPORTING THE COMPETITIVE DIMENSIONS

ANALYTIC STUDY AT THE ELECTRONIC INDUSTRIES COMPANY

DISSERTATION SUBMITTED TO BOARD OF THE COLLEGE OF ADMINISTRATION & ECONOMIC/ BAGHDAD UNIVERSITY IN PARTIAL OF REQUIREMENTS FOR OBTAINING THE PHILOSOPHY DOCTORATE IN SCIENCES OF BUSINESS ADMINISTRATION

SUBMITTED BY
EATHAR A. AL- FEEHAN

SUPERVISED BY PROFESSOR
DR . ADEL H . SALIH

1999A . D . **1420 H .**